

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
GWENDOLINE MARION

LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PME EXPORTATRICES VERS LES PAYS  
ÉMERGENTS

AOÛT 2015

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.



## SOMMAIRE

Les PME de pays développés évoluent, depuis plusieurs années, dans un contexte mondialisé dans lequel la concurrence sur leur marché local s'est accentuée, menaçant leur compétitivité et leur pérennité. Pour survivre, un bon nombre de PME ont souhaité diversifier leurs marchés et ont ainsi opté pour l'exportation vers les marchés étrangers. La destination de leurs ventes extérieures est toutefois relativement peu diversifiée, la majorité de leur exportation étant à destination des pays du nord (soit les États-Unis et l'Europe). Ce choix les rend ainsi vulnérables au climat économique prévalant dans ces régions. La récente récession ayant sévi principalement dans les pays du nord a confirmé cette vulnérabilité, affectant négativement l'intensité des exportations des PME vers ces zones et freinant du même coup leur croissance et leur développement. Cette situation a conduit certaines PME à examiner d'autres marchés moins traditionnels et présentant des opportunités d'affaires intéressantes à l'exportation comme les pays émergents. Pour autant, le taux d'exportation des PME à destination de ces régions reste relativement faible et peu d'entre elles osent s'aventurer vers de tels marchés pour y effectuer des activités d'exportation, en raison notamment de l'incertitude et du risque qui y prévalent. Cette question de l'exportation vers des zones non traditionnelles constitue ainsi l'objet de notre recherche qui est, à notre connaissance, l'une des rares études à s'intéresser aux facteurs de succès à l'exportation des PME à destination de marchés risqués et incertains tels que les pays émergents.

Le cadre conceptuel retenu dans cette étude comprend certains facteurs de succès identifiés dans la littérature en internationalisation des PME et certaines caractéristiques des entreprises à internationalisation rapide et précoce issues du champ de l'entrepreneuriat international.

La nature confirmatoire de notre étude nous a menée à retenir une méthodologie quantitative. Une enquête auprès d'un échantillon de PME manufacturières québécoises

montre que les facteurs de succès des entreprises exportant vers les pays émergents sont différents de ceux des PME qui exportent vers les pays traditionnels. Les résultats obtenus montrent également que ces facteurs de succès sont liés en grande partie aux caractéristiques de l'entreprise dont l'adoption d'une position très compétitive visant à réduire la compétition sur le marché étranger, la prospection de nouveaux clients, la consultation de clients internationaux et l'expérience à l'international.

Bien que nos résultats soient originaux, ils présentent certaines limites liées à la taille de notre échantillon et à l'observation du comportement des PME à partir de données collectées à un seul moment dans le temps. Nous ne pouvons ainsi établir de causalité directe entre les variables explicatives retenues à partir de la recension de la littérature et le taux d'exportation vers les pays à risque élevé. Ils permettent toutefois de suggérer certaines pistes d'intervention pour les pouvoirs publics qui souhaitent inciter un plus grand nombre de PME à exporter vers des marchés très lucratifs et offrant de fortes opportunités de croissance.

## TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE .....	3
LISTE DES TABLEAUX.....	8
LISTE DES FIGURES.....	9
LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS .....	10
REMERCIEMENTS .....	11
INTRODUCTION ET SITUATION PROBLÉMATIQUE .....	12
CHAPITRE 1 – LE PROCESSUS D’EXPORTATION DES PME : BARRIÈRES, RISQUES, INCERTITUDES ET FACTEURS DE SUCCÈS.....	20
1.1 L’EXPORTATION : DÉFINITION ET PROCESSUS.....	20
1.1.1 Définition de l’exportation.....	20
1.1.2 Le processus d’exportation: les modèles d’Uppsala et des entreprises à internationalisation rapide et précoce.....	23
1.1.2.1 Le modèle d’Uppsala.....	23
1.1.2.2 Les entreprises à internationalisation rapide et précoce .....	25
1.2 LES MOTIVATIONS À L’EXPORTATION .....	26
1.2.1 Les attitudes et décisions du dirigeant face à l’exportation .....	27
1.2.2 Les stimuli à l’exportation.....	30
1.3 LES AVANTAGES LIÉS À L’EXPORTATION.....	33
1.4 LES BARRIÈRES À L’EXPORTATION.....	35
1.5 LES RISQUES LIÉS À L’EXPORTATION .....	41
1.5.1 Le risque d’affaires de l’entreprise.....	42
1.5.2 Le risque juridique et réglementaire.....	43

1.5.3 Le risque culturel.....	44
1.5.4 Le risque pays.....	44
1.5.5 Le risque de corruption.....	47
1.5.6 La chaîne de valeur logistique et opérationnelle .....	47
1.5.7 Les risques liés à l'entrepreneur .....	47
1.6 L'INCERTITUDE À L'EXPORTATION LIÉE À LA DISTANCE PSYCHIQUE .....	48
1.7 LES DÉFIS A L'EXPORTATION SPÉCIFIQUES AUX PAYS ÉMERGENTS .....	50
1.8 LES FACTEURS DE SUCCÈS À L'EXPORTATION .....	52
1.7.1 Les facteurs de succès liés au dirigeant.....	58
1.7.2 Les facteurs de succès liés à la stratégie de marketing à l'exportation .....	60
1.7.3 Les facteurs de succès liés à la firme .....	64
1.7.4 Les facteurs de succès liés à l'environnement de la firme .....	68
1.7.4.1 Les caractéristiques du marché étranger .....	68
1.7.4.2 Les caractéristiques du marché domestique .....	70
CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE .....	74
2.1 CADRE THÉORIQUE .....	74
2.1.1 Cadre théorique général .....	74
2.1.2 Cadre théorique adapté à la question de recherche .....	76
2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE.....	77
CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE .....	79
3.1 COLLECTE DE DONNÉES .....	79
3.2 L'ÉCHANTILLON .....	80
3.3 MÉTHODE D'ANALYSE .....	82
3.3.1 Les variables.....	82
3.3.2 Les méthodes statistiques .....	87

CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION.....	89
4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS .....	89
4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS.....	105
CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES .....	115
BIBLIOGRAPHIE .....	122
ANNEXE A .....	128



## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 – Destination des exportations canadiennes selon la taille de l'entreprise (2011) .....	13
Tableau 2 – Évolution de la croissance du PIB (% annuel) de la Chine, de l'Inde et de l'OCDE (2000-2012) .....	14
Tableau 3 – Les marchés prioritaires selon le gouvernement canadien.....	17
Tableau 4 – Les différents modes d'exportation .....	21
Tableau 5 – Répartition des tâches opérationnelles entre exportation directe et indirecte .....	22
Tableau 6 – Classement des stimuli à l'exportation et stimuli les plus influents.....	32
Tableau 7 – Notation du risque pays et de l'environnement des affaires selon la COFACE.....	51
Tableau 8 – Les champs de recherche et les théories utilisées pour identifier les facteurs de succès à l'exportation .....	53
Tableau 9 – Principaux facteurs liés à la réussite à l'exportation et sens de leurs effets .....	71
Tableau 10 – Le taux d'exportation des deux groupes d'échantillon selon les zones d'exportation .....	81
Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d'affecter le succès à l'exportation des PME.....	91
Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d'exportation des PME canadiennes selon les destinations .....	96

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 – Répartition des exportations françaises vers les principaux pays (année 2013) .....	12
Figure 2 – Répartition des exportations françaises par principaux pays (année 2013) .....	13
Figure 3 – Dépendance du Canada à l'égard des États-Unis .....	15
Figure 4 – Part en pourcentage des exportations canadiennes destinées aux pays émergents et en développement (1999-2009) .....	16
Figure 5 – Internationalisation des PME selon les approches proactives et réactives .....	28
Figure 6 – La classification des barrières à l'exportation selon Leonidou (2004) .....	40
Figure 7 – Classification des facteurs dépendants et indépendants déterminant la réussite à l'exportation selon Zou et Stan (1998).....	55
Figure 8 – Cadre conceptuel des déterminants de la performance selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) .....	56
Figure 9 – Cadre théorique .....	75
Figure 10 – Cadre conceptuel spécifique à notre question de recherche .....	76
Figure 11 – Cadre conceptuel révisé par nos résultats .....	118

## LISTE DES SIGLES ET ABRÉVIATIONS

BRIC	Brésil, Russie, Inde, Chine
EI	Entrepreneuriat international
EIRP	Entreprise à internationalisation rapide et précoce
OE	Orientation entrepreneuriale
OI	Organisation industrielle
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites et moyennes entreprises
SCI	Société de commerce international

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier profondément toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenue pour la réalisation de ce mémoire. Je pense tout particulièrement à ma directrice de recherche, Madame Josée St-Pierre, qui m'a suivie jusqu'au bout et pour l'enseignement qu'elle a pu m'apporter à travers ce travail.

Je tiens à remercier les deux lecteurs, Madame Dorra Skander et Monsieur Frédéric Laurin, d'avoir accepté de lire et de commenter mon texte afin d'améliorer son contenu.

Un remerciement est également réservé à ma famille, ma meilleure amie et mes amis les plus proches qui n'ont jamais cessé de croire en moi jusqu'à l'aboutissement de ce travail.

Je souhaite adresser mes remerciements à Monsieur Martin Morin pour ses commentaires précieux et sa disponibilité. Merci également à Madame Lucile Defays pour son soutien dans les moments difficiles.

Enfin, je voudrais remercier Monsieur Jean-Louis Perrault qui, à distance, a toujours su m'entourer de sa bienveillance.

## INTRODUCTION ET SITUATION PROBLÉMATIQUE

La globalisation des marchés a engendré, depuis plusieurs années, des mutations économiques et politiques importantes qui ont, de ce fait, transformé l'environnement d'affaires des organisations, y compris celui des PME. La montée en puissance de marchés émergents depuis les années 2000 comme le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (BRIC), a conduit les PME des pays développés à faire face à une concurrence internationale de plus en plus importante. Un bon nombre d'entre elles ont alors été contraintes de s'adapter en mettant en place de nouvelles stratégies pour croître et/ou survivre. L'une de ces stratégies consiste à internationaliser leurs activités via, notamment, l'exportation, qui demeure le mode d'internationalisation privilégié par ces entreprises (Dhanaraj et Beamish, 2003).

Alors que les pays émergents prennent de plus en plus d'importance sur la scène internationale et dans les transactions commerciales, les exportations des PME de pays développés restent majoritairement concentrées vers les pays du nord. Par exemple, comme le montre la figure 1, 59,7 % des exportations françaises en 2013 sont destinées aux pays européens.

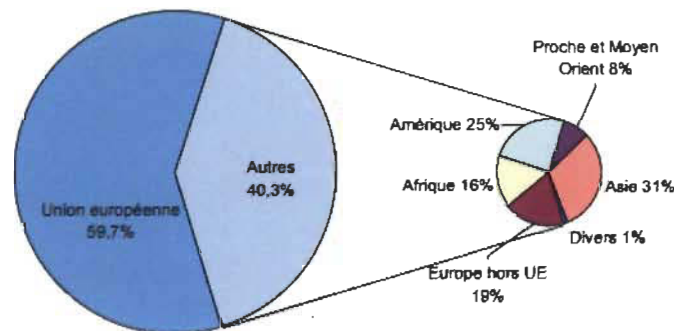


Figure 1 – Répartition des exportations françaises vers les principaux pays (année 2013)

Source : Douanes françaises, 2014.

Aussi, les six premiers pays auxquels sont destinées ces exportations sont l'Allemagne, la Belgique, l'Italie, le Royaume-Uni, l'Espagne et les États-Unis. La figure 2 indique la diversité des pays visés ainsi que le volume d'activités qui y est associé. On constate la prédominance des pays développés localisés dans l'hémisphère nord.

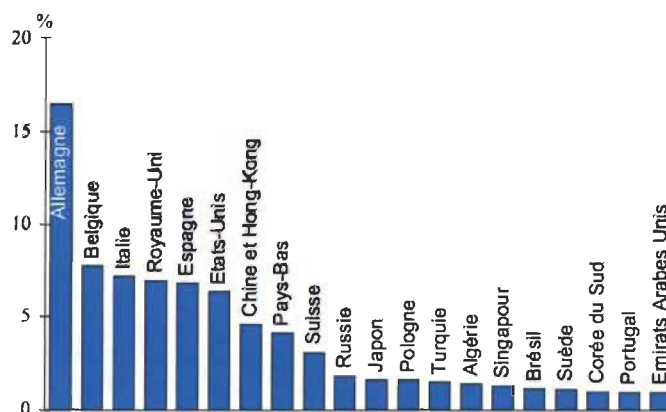


Figure 2 – Répartition des exportations françaises par principaux pays (année 2013)

Source : Douanes françaises, 2014.

De façon similaire aux PME françaises, les PME canadiennes destinent leurs exportations vers des marchés rapprochés, soit les États-Unis pour 89,3 % d'entre elles en 2011 et l'Europe pour 32,1 % (tableau 1).

Tableau 1 – Destination des exportations canadiennes selon la taille de l'entreprise (2011)

Taille de l'entreprise (nombre d'employés)	États-Unis	Europe	Amérique latine	Chine	Autres pays d'Asie	Autre
	Pourcentage					
Toutes les PME	89,3	32,1	11,9	9,5	11,6	15,4
1-4	87,2	28,9	9,1	7,4	11,4	14,3
5-19	89,6	35,5	9,6	11,2	7,9	15,9
20-99	92,2	32,2	20,3	8,8	16,9	17,4
100-499	94,8	30,7	21,7	19,2	26,4	10,0

Source : Statistique Canada, 2011b.

Les PME exportatrices canadiennes sont alors principalement dépendantes du marché américain et, dans une moindre mesure, du marché européen.

Depuis quelques années, ces marchés du nord dont les PME exportatrices sont majoritairement tributaires connaissent des ralentissements économiques; phénomène qui aurait été accentué par la crise économique et financière de 2008, plongeant un bon nombre de pays développés en récession. Ces ralentissements pourraient affecter la santé économique et financière des PME exportant vers ces zones et freiner leur croissance et leur développement (St-Pierre, Defays et Lacoursière, 2015). C'est pourquoi les PME gagneraient à diversifier leurs marchés d'exportations vers d'autres pays attractifs comme les marchés émergents.

En effet, les marchés émergents sont devenus les principaux moteurs de la croissance économique mondiale, prenant progressivement le relais des pays développés à partir des années 1970 (HSBC, 2012). Leur économie n'a cessé d'afficher des taux de croissance élevés, notamment celle de l'Inde et de la Chine depuis 2000, qui se sont soutenues même lors de la crise de 2008, contrairement à un certain nombre de pays développés (tableau 2).

Tableau 2 – Évolution de la croissance du PIB (% annuel) de la Chine, de l'Inde et de l'OCDE (2000-2012)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INDE	3,8	4,8	3,8	7,9	7,9	9,3	9,3	9,8	3,9	8,5	10,3	6,6	4,7
CHINE	7,6	8,3	9,1	10,0	10,1	11,3	12,7	14,2	9,6	9,2	10,4	9,3	7,6
OCDE <sup>1,2</sup>	3,9	1,3	1,5	2,0	3,2	2,7	2,9	2,6	0,1	- 3,6	2,9	1,7	1,4

Source : Banque Mondiale, 2014.

<sup>1</sup> Pays membres de l'OCDE.

<sup>2</sup> L'évolution du PIB des pays membres de l'OCDE nous permet d'avoir un élément de comparaison pour mieux observer l'évolution de celui de la Chine et de l'Inde.

Cette forte croissance dans les pays émergents aurait conduit à une réduction nette de la pauvreté (OCDE, 2012) et à l'augmentation du niveau de vie et du pouvoir d'achat de leurs habitants. Par exemple, en Chine, le produit intérieur brut (PIB) par habitant est passé de 949 \$ (US \$ courant) en 2000 à 6 092 \$ en 2012 et, de façon plus modérée, de 457 \$ à 1 503 \$ pour la même période en Inde, selon les données de la Banque Mondiale (2014) (voir annexe 1). Ceci aurait permis l'essor d'une classe moyenne de consommateurs de biens et de services, exigeant de plus en plus de produits de luxe et de qualité (Jacquot, 2012) et dont les habitudes de consommation s'occidentalisent, notamment en Chine (Ubifrance, 2013 p. 75).

Cette situation fait émerger d'importantes opportunités d'affaires que les PME des pays développés pourraient vouloir saisir.

Les données officielles récentes montrent que les PME canadiennes sont actives sur ces marchés nouveaux et qu'elles ont une diversification minimale de leurs marchés d'exportation. La part d'exportation vers le marché états-unien aurait largement reculé depuis les années 2000 (voir figure 3) au profit des pays émergents, notamment asiatiques et, dans une moindre mesure, vers l'Amérique Latine et les Caraïbes (voir la figure 4).

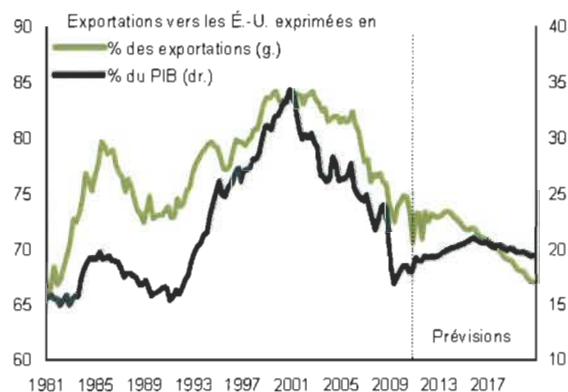


Figure 3 – Dépendance du Canada à l'égard des États-Unis

Source : Statistique Canada, 2011a.



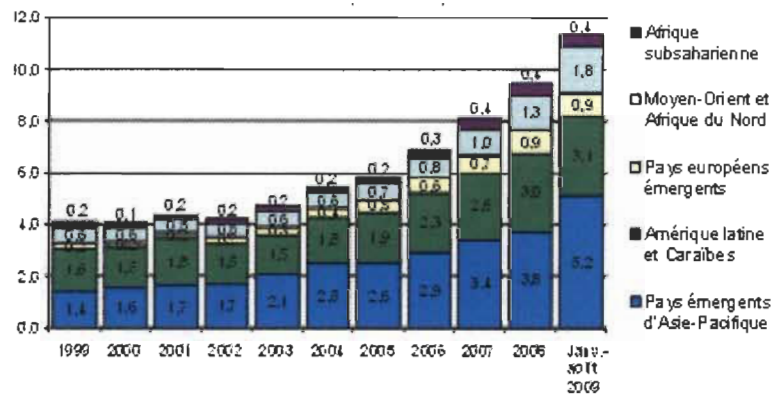


Figure 4 – Part en pourcentage des exportations canadiennes destinées aux pays émergents et en développement (1999-2009)

Source : Statistique Canada, 2011b.

Les gouvernements et les organismes de soutien incitent les entreprises de leur pays à se tourner vers ces zones émergentes afin qu'elles puissent tirer parti de cette croissance. Par exemple, le Gouvernement du Canada consacre un volet de son site Internet aux marchés étrangers d'importance pour les intérêts des entreprises canadiennes, dans lequel il met en exergue la priorité accordée aux marchés émergents, particulièrement ceux d'Asie (tableau 3).

Tableau 3 – Les marchés prioritaires selon le gouvernement canadien

	<b>Marchés émergents : vastes intérêts pour le Canada</b>	<b>Marchés émergents : débouchés particuliers pour les entreprises canadiennes</b>	<b>Marchés établis</b>
<b>Critères</b>	<p>Les marchés qui affichent un potentiel élevé de croissance économique.</p> <p>Les marchés où les capacités canadiennes ont les meilleures possibilités de réussite.</p> <p>Les marchés où l'aide gouvernementale peut être la plus efficace.</p> <p>Les marchés jugés prioritaires pour les investissements étrangers directs, la technologie ou les gens de talent.</p> <p>Les marchés faisant partie de plateformes régionales d'échanges commerciaux.</p>	<p>Avec lesquels le Canada entretient des relations d'investissement.</p> <p>Où le Canada pourrait bénéficier de l'avantage du premier venu.</p> <p>Où la responsabilité sociale des entreprises canadiennes leur confère un avantage.</p> <p>Où le Canada voit l'occasion de participer à la construction d'infrastructures ou à la formation de gens compétents.</p> <p>Qui pourraient devenir signataires de traités avec le Canada.</p>	<p>« Si les marchés émergents sont de plus en plus importants, cela n'empêche pas que le Canada doive continuer à développer ses relations actuelles avec ses partenaires internationaux habituels. »</p>
<b>Liste des marchés</b>	<p>Afrique du Sud, Arabie Saoudite, Brésil, Chili, Chine, Colombie, Corée du Sud, Émirats Arabes Unis, Hong Kong RAS, Inde, Indonésie, Israël, Malaisie, Mexique, Pérou, Philippines, Russie, Singapour, Thaïlande, Turquie, Vietnam.</p>	<p>Bahreïn, Bénin, Birmanie, Brunéi, Burkina Faso, Cameroun, Costa Rica, Côte d'Ivoire, Ghana, Kazakhstan, Koweït, Madagascar, Mali, Maroc, Mongolie, Nigeria, Panama, Paraguay, Sénégal, Tanzanie, Tunisie, Ukraine, Uruguay, Zambie.</p>	<p>Association européenne de libre-échange, Australie, États-Unis, Japon, Nouvelle-Zélande, Union Européenne.</p>

Source : Gouvernement du Canada, 2014a.

Dans cette optique de soutien des exportations vers les marchés émergents, le gouvernement canadien a notamment multiplié les accords de libre-échange avec certains pays, dont le dernier a été conclu le 22 septembre 2014 avec la Corée.

Pourtant, même si la tendance actuelle des échanges internationaux du Canada est en forte croissance vers les pays émergents, la part des exportations canadiennes destinée à ces zones reste globalement faible avec seulement 5,2 % d'entre elles vers les pays asiatiques en 2009 (voir la figure 4).

Cela soulève une question de recherche importante. Malgré l'intérêt que représentent ces marchés et le soutien qu'on leur accorde, pourquoi les PME exportatrices canadiennes se tournent si peu vers les pays émergents?

Quelques explications peuvent être suggérées à cette situation. Tout d'abord, l'exportation présenterait, par sa nature, plus de difficultés que des ventes sur le marché local. Johanson et Valhne (1977) avancent comme explication que l'éloignement entre l'acheteur et le vendeur, notamment culturel et géographique, rend l'information plus opaque, entraînant davantage de risques et d'incertitudes pour l'entreprise. Vendre à l'étranger signifie des coûts de logistique plus élevés (transport, assurance), des difficultés à offrir un produit à un prix concurrentiel, des difficultés en raison du manque de compétences du personnel ou de la disponibilité pour exporter, de l'incapacité à anticiper les instabilités politiques sur le marché étranger ou les variations du taux de change; autant d'éléments pouvant compromettre la rentabilité des ventes internationales (Leonidou, 2004). De leur côté, Burpitt et Rondinelli (2000) mettent de l'avant que c'est une activité hautement risquée pour les PME en raison de leur manque de ressources ne leur permettant pas d'anticiper les risques, notamment financiers (Rodriguez, Barcos et Álvarez, 2010), contrairement aux grandes entreprises.

Il semblerait que ces différentes difficultés soient exacerbées lors d'une exportation vers certaines zones telles que les pays émergents (Kalafsky, 2009, cité dans St-Pierre, Defays et Lacoursière, 2015). On attribuerait probablement cela à des différences macroéconomiques et socioculturelles plus importantes avec le pays d'origine de l'exportateur pouvant occasionner une incertitude plus élevée pour l'entreprise qui souhaite y faire des affaires et à un degré de risque pays supérieur de ces zones en « émergence » économique. Mais la littérature est relativement peu instructive sur ce sujet.

Pourtant, certaines PME réussissent à surmonter ces difficultés puisqu'elles accèdent à ces marchés. Il apparaît alors pertinent de connaître les facteurs qui ont permis à ces PME de réussir leurs exportations sur de tels marchés, ce que la littérature qualifie de facteurs de succès. La plupart des études portant sur les facteurs clés de réussite à l'exportation ne prennent généralement pas en considération la destination des exportations des entreprises alors que celles-ci peuvent exiger des comportements particuliers. C'est pourquoi ce mémoire s'attachera à répondre à la question suivante : Quels sont les facteurs de succès à l'exportation des PME dans les pays émergents? L'objectif de ce mémoire est ainsi d'identifier des facteurs de succès à l'exportation vers ces pays qui présentent des risques plus importants que les pays développés mais aussi de plus importantes opportunités qui permettraient d'assurer une croissance économique plus vive et plus soutenue.

Une meilleure compréhension de ces facteurs pourrait contribuer à encourager davantage de PME exportatrices à se tourner vers ces marchés.

Dans le chapitre 1, nous exposerons une analyse de la littérature sur le processus d'exportation des PME. Le chapitre 2 présentera le cadre théorique et les hypothèses de recherche, le chapitre 3 sera consacré à la méthodologie adoptée pour répondre à nos hypothèses de recherche. Puis, nous présenterons et discuterons les résultats dans le chapitre 4. Le dernier chapitre présentera la conclusion de notre étude, ses contributions ainsi que ses limites.

## CHAPITRE 1 – LE PROCESSUS D'EXPORTATION DES PME : BARRIÈRES, RISQUES, INCERTITUDES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Dans ce chapitre, notre objectif est d'abord de mieux comprendre ce qu'est l'exportation pour les PME puis de relever les difficultés relatives à cette activité. Il sera ensuite question d'exposer les principaux facteurs de succès à l'exportation relevés dans la littérature.

Dans ce cadre, nous définirons d'abord la notion d'exportation et expliquerons son processus de développement (1.1), nous aborderons ensuite les motivations des dirigeants face à l'exportation (1.2) avant de rappeler les avantages que procure cette activité (1.3). Puis nous nous attarderons successivement sur les barrières à l'exportation (1.4), les risques à l'exportation (1.5), et sur l'incertitude liée à la distance psychique (1.6). Nous tenterons ensuite d'exposer les défis spécifiques à l'exportation vers les pays émergents (1.7). Enfin, nous identifierons les principaux facteurs de succès à l'exportation (1.8).

### 1.1 L'EXPORTATION : DÉFINITION ET PROCESSUS

#### 1.1.1 Définition de l'exportation

L'exportation se définit comme le transfert de marchandises ou de services à travers les frontières nationales par le recours à une méthode directe ou indirecte (Young, Hamill, Wheeler et Davies, 1989, cités dans Leonidou et Katsikeas, 1996).

L'exportation indirecte consiste à pénétrer un marché étranger à l'aide d'un intermédiaire local ou étranger pour assurer son entrée sur le marché ciblé, alors que l'exportation directe est réalisée par l'entreprise, sans aucun intermédiaire.

Pour Mayrhofer (2004), il existe aussi l'exportation concertée en fonction de la nature du contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur ses opérations à l'étranger. Le tableau 4 ci-dessous illustre chaque forme d'exportation selon l'auteur.

Tableau 4 – Les différents modes d'exportation

	Modes d'exportation		
	L'exportation directe	L'exportation indirecte	L'exportation concertée
<b>Exemples</b>	Vente par catalogue, Internet, intermédiaire d'une implantation directe (bureau de représentation, succursale ou filiale), représentant salarié, agent commercial.	Sous-traitance, commissionnaire, négociant exportateur ou société de commerce international (SCI), importateur distributeur, contrat de licence.	Actions collectives, des coentreprises internationales ou le « feroutage ».

Source : Mayrhofer, 2004.

Dans le cadre de l'exportation directe, l'entreprise a un contrôle total sur la vente de ses produits à l'étranger tandis que dans l'exportation indirecte, l'entreprise confie la commercialisation de ses produits à un intermédiaire local; elle perd ainsi du contrôle sur ses opérations à l'étranger. L'exportation concertée se traduit par la nécessité pour l'entreprise d'exporter en coopérant avec d'autres entreprises du pays d'origine ou d'entreprises locales étrangères.

En fonction du mode d'exportation choisi, la répartition des tâches opérationnelles diffère. Par exemple, le tableau 5 ci-après, réalisé par le Think Tank, La Fabrique de l'Exportation, met en évidence les différences entre l'exportation directe et l'exportation indirecte du point de vue de la répartition des tâches opérationnelles entre l'entreprise exportatrice et l'intermédiaire. Ils prennent pour exemple le distributeur et la filiale dans le cas d'une exportation directe et l'agent export et la SCI pour l'exportation indirecte.

Tableau 5 – Répartition des tâches opérationnelles entre exportation directe et indirecte

Opérations liées à l'exportation	Répartition des tâches			
	Exportation directe		Exportation indirecte	
	Filiale commerciale	Distributeur local	Agent export	SCI
Prospection du marché (ouverture)	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice	Agent export	SCI
Marketing/adaptation de l'offre	Entreprise exportatrice et filiale	Entreprise exportatrice et distributeur	Entreprise exportatrice et agent export	Entreprise exportatrice et SCI
Marketing local	Filiale commerciale	Distributeur	Agent export	SCI
Gestion des ventes à l'international	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice et agent export	SCI
Gestion des ventes locales	Filiale commerciale	Distributeur	Agent export	SCI
Logistique internationale	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice	SCI
Relation interculturelle	Entreprise exportatrice et filiale	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice et agent export	SCI
Risque juridique local	Filiale commerciale	Distributeur	Entreprise exportatrice	SCI
Crédit intermédiaire/ utilisateur local	Filiale commerciale	Entreprise exportatrice	Entreprise exportatrice	SCI

Source : ThinkTank , La Fabrique de l'Exportation, 2014.

Ce tableau met en exergue que l'entreprise qui choisit l'exportation directe aura davantage de contrôle sur ses opérations à l'étranger que si elle utilise le mode d'exportation indirect. Ce choix du mode d'exportation serait déterminant dans la suite du processus d'exportation car il n'engage pas les mêmes responsabilités financières et opérationnelles. Le recours à l'exportation directe serait le mode d'entrée le plus couramment utilisé par les PME (Hessels et Terjesen, 2010).

### **1.1.2 Le processus d'exportation : les modèles d'Uppsala et des entreprises à internationalisation rapide et précoce**

L'exportation ou la vente à l'étranger n'est pas un processus aussi simple que la vente sur le marché local. En effet, l'entreprise fait généralement face à de nouvelles réglementations sur le marché étranger, des risques intensifiés lors du transport de la marchandise, des clients différents, une culture différente, etc. Cela lui demandera alors une adaptation de ses activités afin de répondre aux exigences spécifiques des transactions internationales.

Dans cette logique, plusieurs théories ont tenté d'apporter des réponses sur le processus d'internationalisation et sur des critères de choix du pays et du mode d'entrée associés. Parmi ces théories, les deux prédominantes sont le modèle d'Uppsala (1.1.2.1) et celui des entreprises à internationalisation rapide et précoce (1.1.2.2) que nous appliquons directement au cas de l'exportation.

#### *1.1.2.1 Le modèle d'Uppsala*

Le modèle d'Uppsala, fondé sur le principe de l'apprentissage, suppose que les entreprises qui souhaitent exporter vont d'abord privilégier des pays proches et ne se tournent vers les pays lointains que dans un second temps, lorsqu'ils ont « appris » à maîtriser les enjeux du commerce international. Ce modèle a été développé par Johanson et Wiedersheim-Paul (1975) et Johanson et Vahlne (1977) pour le cas général de l'internationalisation, puis par Bilkey et Tesar (1977) pour le cas particulier de l'exportation. Ces discussions sont issues du champ de recherche en internationalisation des entreprises. Le but de ce modèle vise, pour une entreprise, à réduire l'incertitude présente sur les marchés étrangers par un processus de connaissances expérientielles des opérations à l'international dû à un apprentissage organisationnel. D'après le modèle de Johanson et Vahlne (1977), après être passées par une phase de consolidation de leurs activités sur le marché local, les entreprises s'internationalisent par étape en



commençant par exporter via un agent et, en dernier lieu, par une implantation dans le pays. L'internationalisation est alors vue comme un processus lent et progressif.

Dans le cas spécifique de l'exportation, Bilkey et Tesar (1977) déclinent six étapes dans le processus d'internationalisation.

- *Étape 1.* Le dirigeant n'est pas intéressé par les activités d'exportation et ne souhaite pas répondre aux commandes non sollicitées provenant de l'étranger.
- *Étape 2.* Le dirigeant accepte de recevoir des commandes non sollicitées de l'étranger mais ne fait aucun effort pour explorer la faisabilité de ce projet.
- *Étape 3.* Le dirigeant explore activement la faisabilité d'exporter (cette étape peut être passée s'il y a réception d'une commande non sollicitée).
- *Étape 4.* L'entreprise exporte vers des pays psychologiquement proches à titre d'expérimentation.
- *Étape 5.* La firme est un exportateur expérimenté vers ce pays et ajuste de façon optimale les exportations au changement du taux de change, des tarifs douaniers, etc.
- *Étape 6.* Le dirigeant explore la faisabilité d'exporter vers d'autres pays psychologiquement éloignés.

Dans le même courant, Leonidou et Katsikeas (1996) ont, pour leur part, décliné trois étapes dans le processus d'exportation.

- *La phase de pré-engagement.* Les PME n'exportent pas ou plus. Parmi celles-ci sont incluses celles qui vendent uniquement sur le marché local, celles qui envisagent sérieusement d'exporter et celles qui ont exporté et ont cessé.
- *La phase initiale.* Les PME sont engagées à l'exportation de façon sporadique.
- *La phase avancée.* Les PME ont acquis de solides expériences à l'étranger et s'engagent davantage sur le marché international.

Cette théorie a été revue par Johanson et Vahlne en 2009 qui mettent au cœur de leur modèle le réseau d'affaires dans le processus d'internationalisation. Le réseau d'affaires y est défini comme : « l'ensemble des relations variées, proches et durables [de la firme] avec des fournisseurs et des clients importants » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1414). L'appartenance à un tel réseau offre à la firme des informations, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires sur lesquels elle va s'appuyer dans son processus d'internationalisation. Il n'est plus question ici d'aller sur « des marchés qu'elle peut plus facilement comprendre » (Johanson et Vahlne, 1990, p. 13) mais d'être intégrée dans un réseau d'affaires dans lequel un ou plusieurs membres, déjà bien implantés dans les marchés étrangers, peuvent constituer des ressources clés permettant d'assurer le succès de son expansion internationale. Ce modèle se présente sous la forme d'étapes qui s'enchaînent graduellement : la position dans un réseau, les connaissances et opportunités du réseau, les décisions d'engagement dans les relations de réseau et les résultats au niveau de l'apprentissage et de la confiance.

#### *1.1.2.2 Les entreprises à internationalisation rapide et précoce*

On voit apparaître de plus en plus de cas d'entreprises qui, très tôt dans leur cycle de vie, présentent un développement rapide à l'international (Freeman et Cavusgil, 2007; Knight et Cavusgil, 2004; McDougall et Oviatt, 2000; Oviatt et McDougall, 2005; Servantie, 2007). Ce phénomène s'insère dans le champ récent et encore en construction de l'entrepreneuriat international (EI). McDougall et Oviatt (2000), dans leur définition évoluée, définissent le champ de l'EI comme : « The discovery, enactment, evaluation, and exploitation of opportunities across national borders to create future goods and services (McDougall et Oviatt, 2005, p. 540).

Servantie (2007) recense un grand nombre de terminologies pour qualifier et décrire ce type d'entreprise, allant de la « *born global* », à la firme entrepreneuriale, aux « *starts-up* » à haute technologie ou encore aux « *international new venture* ». Elle

définit ces modèles d'entreprises comme des « Entreprises dont on peut observer plus tôt que d'ordinaire une capacité à développer et coordonner des liens réguliers avec l'étranger (par exemple, efforts de ventes, investissements) » (Servantie, 2007, p.18). Malgré les nombreuses terminologies existantes pour définir ces jeunes entreprises, l'auteur mentionne que l'une des premières caractéristiques qu'elles partagent est la dimension temporelle de l'internationalisation. Comparativement au modèle d'Uppsala, même si la durée entre la création et l'internationalisation est très variable selon la définition donnée dans la littérature, l'internationalisation chez ces jeunes entreprises peut se produire dans les premières six années de leur existence (Servantie, 2007).

L'apparition de ce genre d'entreprises peut s'expliquer par le fait que l'environnement des firmes et les savoirs des managers ne sont plus les mêmes que ceux qui prévalaient lors de l'élaboration du modèle d'Uppsala. Le choix d'un pays cible se fait au regard de son potentiel de création de valeur. Le pays est évalué en fonction de ses potentialités et des opportunités uniques qu'il peut offrir à un investisseur étranger. Ce sont des entreprises qui n'hésitent pas à exporter directement dans des zones éloignées de leurs pays d'origine dès leur création, remettant en cause les fondements de la théorie par étape de Johanson et Vahlne (1977). Elles sont d'ailleurs souvent considérées comme des modèles de succès à l'international tant par les communautés d'affaires que scientifiques (Cadieux, 2009).

Il est maintenant nécessaire de comprendre les raisons qui poussent un dirigeant à s'engager à l'exportation (1.2).

## 1.2 LES MOTIVATIONS À L'EXPORTATION

La présente section s'attache d'abord à décrire les attitudes et décisions du dirigeant face à l'exportation (1.2.1) afin de mieux comprendre pourquoi une entreprise décide d'exporter ou de ne pas exporter. Dans un second temps, il nous sera utile

d'aborder les facteurs les plus influents stimulant cette activité (1.2.2). Cette section contribue à la fois à enrichir la compréhension du processus d'exportation, et également, elle nous permet d'avoir une première approche sur les facteurs de succès à l'exportation que nous verrons à la section 1.7, relatifs au profil du dirigeant.

### **1.2.1 Les attitudes et décisions du dirigeant face à l'exportation**

L'importance du dirigeant dans le comportement organisationnel des PME est souvent mise en avant dans la littérature (Boissin, Chalus-Sauvannet, Deschamps et Geindre, 2009). C'est lui qui façonne les orientations stratégiques pour l'entreprise (Varraut, 1999 et Verstraete, 2001, cités dans Boissin *et al.*, 2009) et qui est responsable de sa croissance (Kor et Mahoney, 2004). La décision de s'engager dans des activités d'exportation revient alors principalement au dirigeant.

Selon St-Pierre, Raymond, Laurin et Uwizeyemungu (2011), tous les propriétaires dirigeants n'ont pas la volonté de s'engager à l'exportation ni même la capacité de le faire. En effet, les dirigeants ont des attitudes et comportements variés face à l'internationalisation, allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. D'après Allali (2003), cette décision proviendrait de leur perception par rapport à un certain nombre de stimuli et de barrières à l'exportation.

La figure 5 ci-après représente le modèle proposé par Allali (2003) expliquant la relation entre l'influence de la vision du dirigeant sur l'internationalisation de sa PME.

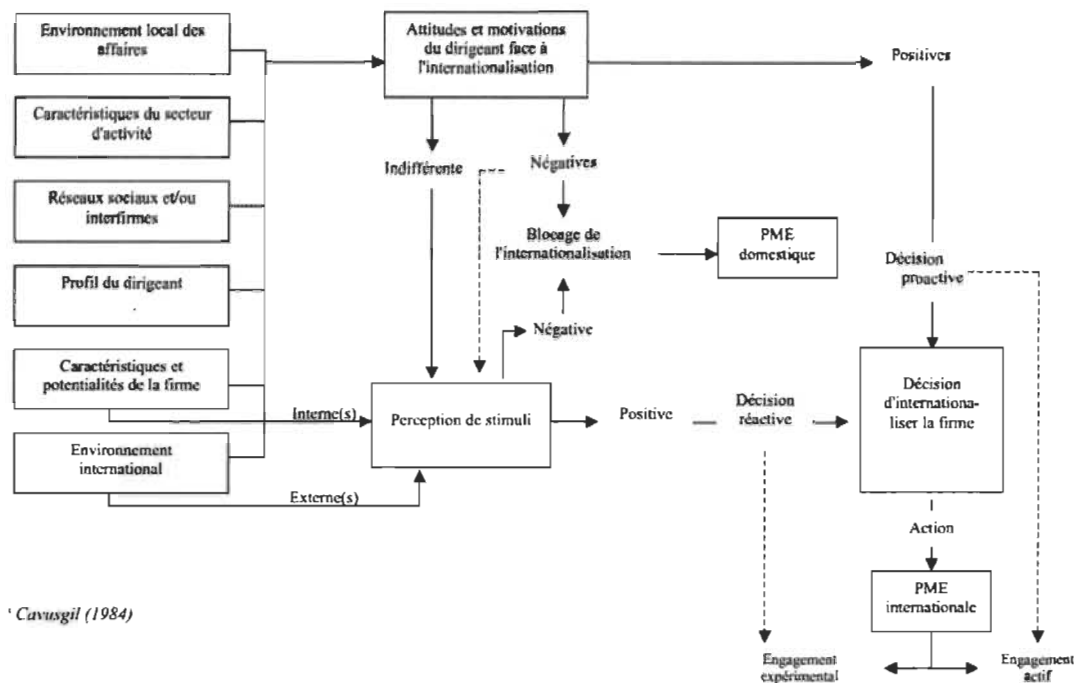


Figure 5 – Internationalisation des PME selon les approches proactives et réactives  
Source : Allali, 2003, p. 43.

Ce modèle indique notamment que les attitudes du dirigeant sont plus souvent qu'autrement influencées par un ensemble de prédispositions dont la liste n'est pas exhaustive. De manière générale, les facteurs exerçant une influence sur l'attitude sont l'environnement local des affaires, les caractéristiques du secteur d'activité, les réseaux sociaux et/ou interfirmes, le profil du dirigeant, les caractéristiques et potentialités de la firme et l'environnement international. Par conséquent, face à ces prédispositions, l'auteur décline trois types d'attitudes possibles en matière d'engagement à l'international.

- Une attitude négative qui est caractérisée par le refus de s'engager à l'international pour différentes raisons; entre autres, la méconnaissance du marketing international, la méconnaissance des étapes générales pour exporter

et l'absence de personnel qualifié pour exporter (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Leonidou, 2004).<sup>3</sup>

- *Une attitude indifférente*, c'est-à-dire que le dirigeant n'est ni pour ni contre l'internationalisation. C'est généralement à la suite d'un stimulus qu'il penchera d'un côté ou de l'autre.
- *Une attitude positive* qui se caractérise par une disposition plus ou moins naturelle du dirigeant pour s'engager dans des activités internationales. L'importance de la mondialisation amènerait un nombre de plus en plus important de dirigeant à cette disposition (Filion, 2007).

Allali (2003) explique que ces trois catégories sous-tendent ainsi trois sortes de décisions que peut prendre le dirigeant.

- *Une décision de blocage* pour les dirigeants qui ne souhaitent pas internationaliser leur entreprise. Ceci peut provenir soit d'une attitude négative, soit d'une attitude indifférente qui s'est transformée en attitude négative à la suite de la perception d'une barrière.
- *Une décision réactive*, c'est-à-dire que le dirigeant est encore indécis et qu'il va réagir positivement à la suite de la perception d'un stimulus.
- Une décision proactive signifie que le dirigeant adopte une position positive face à l'internationalisation. Crant (2000) définit un comportement proactif « as taking initiative in improving current circumstances or creating new ones; it involves challenging the status quo rather than passively adapting to present conditions ». (p. 436) Le dirigeant a la volonté de s'internationaliser et recherche activement des opportunités pour exporter.

---

<sup>3</sup> Les raisons évoquées ici à titre d'exemple sont tirées de l'étude des barrières à l'exportation. Nous détaillerons ces barrières à la section 1.4.

La section 1.2.2 ci-après présente les principaux stimuli qui concernent soit les dirigeants réactifs qui ont réagit positivement à la perception de ces stimuli, soit les stimuli (motivations) des dirigeants proactifs.

### **1.2.2 Les stimuli à l'exportation**

De nombreuses études ont été réalisées dans le but de comprendre les facteurs qui stimulent les petites et moyennes entreprises à l'export. Leonidou, Katsikeas, Palihawadana et Spyropoulou (2007) définissent les stimuli à l'exportation de la façon suivante : « Export stimuli, also called motives, incentives, or attention evokers, refer to all those factors triggering the decision of the firm to initiate and develop export activities ». (p. 737)

Ces derniers ont recensé 32 études empiriques sur le sujet entre 1974 à 2005 afin de synthétiser les facteurs pouvant stimuler les PME à exporter. Ils identifient 40 stimuli regroupés au sein de deux types de typologies distinctes. La première typologie concerne les stimuli internes et externes. Les stimuli internes sont associés aux influences endogènes de la firme, tandis que les stimuli externes représentent l'influence de l'environnement du marché domestique ou des marchés étrangers sur lesquels la firme opère. La seconde typologie identifie les stimuli proactifs et les stimuli réactifs. Les stimuli proactifs correspondent à l'intérêt que la firme a d'exploiter des compétences uniques sur le marché étranger alors que les stimuli réactifs expliquent l'engagement de la firme sur le marché étranger comme le résultat des pressions de l'environnement ou de l'organisation. De ce fait, les auteurs identifient des stimuli internes et externes avec des informations concernant leur caractère réactif ou proactif. À l'interne, ce qui peut stimuler une entreprise à exporter peut être ses ressources humaines, ses finances, sa production, sa recherche et développement ou son marketing. Pour leur part, les stimuli externes comprennent notamment le marché domestique ou étranger, le gouvernement domestique ou étranger, les intermédiaires, les clients et la concurrence. Les auteurs

insistent sur le fait que la motivation à l'exportation n'est pas forcément le résultat d'un seul facteur, mais qu'il faut voir cela comme la conséquence de synergie d'un ensemble de facteurs changeant au cours du temps et des contextes. Aussi, les études issues de leur enquête prouveraient que les stimuli internes de nature proactive conduiraient les entreprises à se préparer de façon adéquate à l'exportation dans la mesure où elles feraient davantage de recherches sur les marchés étrangers et planifieraient mieux les opérations à mettre en place sur ces marchés.

Leonidou (2011) ne néglige pas la contribution apportée par les nombreuses études sur le sujet. Il rapporte notamment que les efforts méthodiques sont limités pour pouvoir ainsi évaluer totalement l'impact des stimuli sur les décisions à l'export. De ce fait, entre autres, ce dernier recense une trentaine d'études de 1974 à 1996 dont il relève les stimuli les plus communs et leur influence sur la décision d'exporter. Il examine ensuite si ces stimuli sont les mêmes pour un échantillon de PME chypriotes. Ces résultats diffèrent de façon marquante par rapport aux travaux précédents. En effet, les études trouvaient généralement que la réception de commandes non sollicitées ou de demandes de renseignements de l'étranger, la capacité excédentaire et la saturation du marché domestique étaient les facteurs les plus influents sur la décision d'exporter. Pour sa part, Leonidou (2011) révèle que les PME chypriotes sont stimulées par le potentiel pour vendre/faire des profits à l'étranger, des intérêts/aspirations managériales spéciales et par le besoin de croître. Ces différents résultats sont présentés dans le tableau 6 qui détaille notamment les types de stimuli selon qu'ils soient internes ou externes et proactifs ou réactifs.



Tableau 6 – Classement des stimuli à l'exportation et stimuli les plus influents

Type de stimuli	Facteurs stimulants
<b>Proactif</b>	
Interne	<p>Volonté de faire des économies d'échelles.</p> <p><b>Intérêts/aspirations managériales spéciales</b> (opportunité d'une meilleure utilisation des compétences en gestion, croyances managériales dans la valeur exportation) <sup>4</sup> (3)*.</p> <p>Qualité unique des produits.</p> <p>Possession d'un avantage compétitif spécifique.</p> <p><b>Potentiel pour vendre/profits supplémentaires à l'étranger (1)*.</b></p> <p><b>Besoin de croître (2)*.</b></p>
Externe	<p>Encouragement par des agents/organisations externes.</p> <p>Identification d'opportunités sur les marchés étrangers.</p> <p>Informations exclusives sur les marchés étrangers.</p> <p>Assistance à l'export par le gouvernement.</p> <p>Contacts après avoir participé à des missions commerciales.</p>
<b>Réactif</b>	
Interne	<p>Contrebalancer les ventes d'un produit saisonnier.</p> <p><b>Capacité de production excédentaire (2).</b></p> <p>Déclin des ventes/profits sur le marché domestique.</p> <p>Réduire le risque/la dépendance au marché domestique.</p>
Externe	<p>Initiation à l'export par des compétiteurs domestiques.</p> <p>Pression de la compétitivité sur le marché domestique.</p> <p>Taux de change favorable à l'étranger.</p> <p><b>Saturation du marché domestique (3).</b></p> <p><b>Réception de commandes non sollicitées de clients étrangers (1).</b></p>
(1) (2) (3) Les trois premiers facteurs stimulant l'exportation ressortant des analyses de Leonidou, d'après les différentes recherches utilisées pour son étude.	
(1)* (2)*(3)* Les trois premiers facteurs stimulant l'exportation ressortant de son étude.	

Source : Leonidou, 2011.

Dans son article, l'auteur fait référence aux stimuli qui peuvent intervenir au cours d'une activité d'exportation et pas seulement lors de la phase de « pré-engagement ». Il explique cependant que les facteurs stimulant l'exportation lors de la phase de pré-engagement paraissent sans doute être les plus importants pour la suite des décisions à

<sup>4</sup> Exemples cités par Katsikeas (1996).

l'exportation. D'ailleurs, les dirigeants qui s'engagent à l'exportation à la suite d'un stimulus interne de nature proactive seraient mieux à même de mener à bien une activité d'exportation que les dirigeants réactifs sollicités par un facteur externe. En effet, ces derniers auraient tendance à adopter une posture passive à l'exportation et exporteraient de façon irrégulière. Quant aux premiers, ils seraient à la recherche d'opportunités pour étendre leur marché d'exportation; ils opteraient donc pour une stratégie plus agressive et, recherchant une croissance soutenue, ils exporteraient de façon plus régulière.

Les travaux mettent donc en évidence que les stimuli sont multiples et que leur influence se distingue selon les études. D'une part, les résultats peuvent se distinguer en raison des différentes méthodologies adoptées, c'est-à-dire en fonction de l'opérationnalisation et des mesures utilisées par les auteurs. D'autre part, la perception de ces stimuli varie selon le contexte (le secteur industriel et l'époque) dans lequel se déroule l'enquête. La commande non sollicitée de clients étrangers se situe à la première place pour la majorité des auteurs dans l'étude de Leonidou (2011) tandis que, dans sa recension de 2007 (Leonidou *et al.*, 2007), ce facteur n'est qu'en cinquième position. Même si les résultats ne sont pas identiques pour tous les facteurs, un bon nombre d'auteurs semblent néanmoins s'accorder sur le fait que le potentiel de vente/profits supplémentaires à l'étranger et le besoin de croître sont classés parmi les facteurs les plus influents.

### 1.3 LES AVANTAGES LIÉS À L'EXPORTATION

L'exportation représente un mode d'entrée sur les marchés étrangers important pour les PME. Comme nous l'avons vu, pour Johanson et Vahlne (1977), l'exportation est jugée comme étant la première étape du développement à l'international avant toutes autres formes d'internationalisation telle que l'alliance, la sous-traitance ou l'octroi d'une licence. Notamment, elle constituerait l'un des modes d'internationalisation les plus communs et faciles pour les PME car elle permet de mobiliser moins de ressources,

elle offre plus de flexibilité et elle est moins risquée qu'une autre forme d'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007). C'est l'une des raisons principales pour laquelle les politiques publiques soutiennent et incitent les PME de leur pays à exporter davantage.

Plusieurs ouvrages portant sur l'exportation et le commerce international mettent de l'avant les différents avantages qu'offre ce mode d'internationalisation (Leonidou *et al.*, 2007). Ces avantages se situeraient à deux niveaux : celui du pays (macro-économique) et celui de l'entreprise (micro-économique).

Au niveau macro-économique, l'exportation permettrait notamment d'améliorer la balance commerciale dans les pays où celle-ci est déficitaire<sup>5</sup>. Aussi, selon St-Pierre (2003), certains gouvernements pensent que l'exportation permet aux pays de leur assurer une croissance économique soutenue dans le cas où les débouchés nationaux se révèlent atones. Les activités d'exportation seraient bénéfiques car elles conduiraient les entreprises à vendre un volume plus important de produits, ce qui favoriserait la création d'emplois et, par conséquent, augmenterait le niveau de vie des ménages. L'un des avantages de vendre à l'étranger serait également de faciliter l'entrée de devises permettant au gouvernement de constituer une réserve de change. Cette réserve de change permettrait de soutenir la valeur de la monnaie du pays et ainsi éviter une éventuelle dévaluation.

Au niveau micro-économique, Leonidou *et al.* (2007), en s'appuyant sur quelques ouvrages, résument les avantages que l'exportation peut procurer : l'amélioration de la situation financière de l'entreprise, l'aide au développement d'avantages concurrentiels, le perfectionnement des compétences managériales, l'utilisation optimale de sa capacité de production et la stimulation de la croissance. Pour Joyal, Julien et Deshaies (1993),

---

<sup>5</sup> Précisons qu'on parle d'une balance commerciale « déficitaire » lorsque la valeur des importations dépasse celle des exportations. Dans le cas contraire, on parlera de balance commerciale « excédentaire ».

l'exportation est bénéfique pour l'entreprise dans la mesure où elle lui permet de faire des économies d'échelle. En effet, la production en plus grand volume pour vendre à l'étranger permet de réduire le coût unitaire du produit, occasionnant du même coup une réduction du prix pour les consommateurs locaux. Ces économies d'échelle pourraient améliorer la compétitivité de l'entreprise. Aussi, l'exportation permet d'accroître l'innovation afin d'aider les entreprises à se distinguer sur les marchés étrangers (McDougall, Oviatt et Shrader, 2003). Enfin, comme nous l'avons évoqué dans la partie introduction et situation problématique, l'exportation permet de ne pas dépendre d'un seul marché, réduisant par conséquent certains risques dont le risque conjoncturel. St-Pierre *et al.* (2011) ajoutent que l'exportation peut être un moyen d'allonger le cycle de vie d'un produit qui a demandé de forts investissements financiers, permettant ainsi de le rentabiliser.

Après avoir rappelé les différents avantages que peut offrir l'exportation, nous allons nous pencher sur certains problèmes auxquels les entreprises sont habituellement confrontées lorsqu'elles s'engagent dans une activité d'exportation. Nous identifions ces différentes difficultés dans les trois sections suivantes (1.4, 1.5 et 1.6).

#### 1.4 LES BARRIÈRES À L'EXPORTATION

Certains auteurs (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Craig et Ahmed, 2005; Leonidou, 1995, 2000, 2004) ont étudié la perception des difficultés à l'exportation en examinant un certain nombre d'obstacles ou de « barrières », notamment pour les petites entreprises. Ces études sont généralement menées suivant des contextes différents des PME étudiées (pays développés, en transition, en développement), selon des typologies variées d'entreprises (exportatrices ou non exportatrices), ou encore mettant en relation les barrières avec certaines variables organisationnelles de l'entreprise (l'expérience de l'entreprise, la taille, le secteur d'activité, etc.). Les résultats peuvent donc différer

significativement d'une étude à l'autre. Nous allons présenter cinq études empiriques et une étude basée sur une recension de la littérature sur les barrières à l'exportation.

Notons avant tout que Leonidou (1995, 2000, 2004), qui a travaillé à plusieurs reprises sur le sujet, décrit une barrière comme « tout obstacle d'attitude, de structure, opérant, ou toute autre entrave rendant difficile ou freinant la volonté de l'entreprise de commencer, de développer ou de maintenir une activité internationale » (Leonidou, 2004, p. 281).

Dans sa première enquête, Leonidou (1995) effectue une étude empirique des perceptions des entreprises non exportatrices, notamment dans le but de comprendre quel(s) étai(en)t le(s) facteur(s) faisant obstacle à l'initiative d'exporter. L'analyse porte sur un échantillon de PME non exportatrices chypriotes. Il en ressort que la compétition sur le marché étranger est la barrière la plus importante pour ces PME, suivie de la difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents, puis de l'information limitée sur le marché étranger.

Dans ses travaux suivants réalisés en 2000, Leonidou propose une approche systématique, organisée et intégrée des barrières à l'exportation. Cette fois, l'unité d'analyse est composée de cas de PME exportatrices chypriotes. L'analyse conclue que la compétition sur le marché étranger est un des obstacles prédominant à l'exportation. Viennent de près la détérioration des conditions économiques des pays destinataires et l'incapacité à offrir des prix satisfaisants aux clients du marché étranger.

Ces deux études montrent que les obstacles majeurs à l'exportation diffèrent relativement peu, qu'il s'agisse de celles perçues par les PME exportatrices ou par les PME non exportatrices.

Ceci rejoint l'une des conclusions d'une enquête réalisée par Ahmed, Julian, Baalbaki et Hadidian (2004) auprès de PME libanaises (exportatrices et non exportatrices) selon laquelle la perception des barrières à l'exportation est quasiment la même pour les exportateurs et les non exportateurs. Selon ces derniers, les non exportateurs ressentiraient plus que les exportateurs le manque de capacité d'approvisionnement continu destiné à l'exportation et la nécessité d'adapter le produit aux préférences des clients étrangers.

D'après ces différents résultats, on peut conclure que la typologie de PME utilisée a peu d'effet significatif sur la perception des barrières à l'exportation. On constate également que les PME enquêtées issues de pays en développement perçoivent quasiment les mêmes barrières à l'exportation.

Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz (2008) ont, pour leur part, contribué particulièrement à la compréhension des barrières à l'exportation en proposant un classement intégratif de celles-ci et en faisant l'étude de leur perception de façon empirique afin d'établir une liste universelle. Ils ont étudié les cas de 478 PME exportatrices espagnoles. Parmi les 26 facteurs liés aux obstacles à l'exportation identifiés par les auteurs, la méconnaissance générale des étapes à suivre pour exporter, la méconnaissance des bénéfices que procurent l'exportation et la méconnaissance des marchés potentiels sont parmi les plus significatifs. Les résultats montrent aussi que l'absence d'un réseau extérieur de banques avec lesquelles l'entreprise opère, le coût financier élevé des moyens de paiement à utiliser dans les opérations internationales et le manque de spécialistes des activités internationales dans les banques avec lesquelles les entreprises font affaires empêchent les entreprises d'exercer leurs activités d'exportation.

Craig et Ahmed (2005) ont enquêté auprès de 122 entreprises manufacturières exportatrices du Queensland (état d'Australie) dans le but de mettre en évidence les

barrières ayant un impact significatif sur la performance du marketing à l'export. Il s'avère que les barrières les plus importantes, d'après leurs résultats, seraient liées aux caractéristiques managériales/dirigeants (le manque de compétences adéquates pour exporter, peu d'engagement dans les activités d'exportation, supervision et niveau de production des employés) et à la difficulté à adapter leurs produits/services au besoin du marché étranger. Aussi, d'après leurs résultats, l'attractivité du marché étranger, l'incompatibilité entre les compétences requises pour opérer sur le marché domestique et celles sur les marchés étrangers, l'accès aux canaux de distribution et les politiques du gouvernement n'influenceraient pas la décision de l'exportateur quant à ses activités prévues d'export.

Contrairement à ce que nous avons conclu pour le cas d'entreprises issues de pays en développement, les PME enquêtées des pays développés ne perçoivent pas les mêmes barrières à l'exportation. On constate également que ces barrières diffèrent entre les pays en développement et les pays développés.

Enfin, les travaux réalisés par Leonidou (2004) nous ont semblé pertinents dans le cadre de notre recherche. L'auteur propose une analyse exhaustive des barrières qui entravent le développement des PME à travers une recension de la littérature comprenant 32 études empiriques publiées entre 1960 et 2000. Nous présentons ces barrières à la figure 6. L'unité d'analyse des différentes études faisant l'objet de l'enquête confond ici des entreprises exportatrices et non exportatrices issues de contextes différents. Ses résultats rapportent que, parmi les 39 barrières relevées, celles ayant le plus fort impact sur le comportement à l'export sont, dans l'ordre décroissant d'importance, l'information limitée sur le marché étranger, l'incapacité à contacter les clients étrangers, les difficultés à identifier des opportunités à l'étranger, la difficulté à s'aligner sur les prix des concurrents, et des coûts de transport et de fret élevés. Viennent ensuite des barrières externes dont la difficulté à appréhender les différences



d'habitudes/d'attitudes des clients étrangers, la détérioration des conditions économiques à l'étranger ou encore l'instabilité politique sur les marchés étrangers.

Conformément à ses résultats précédents, Leonidou (1995, 2000), les facteurs relatifs aux barrières liées à l'information sur le marché étranger sont celles qui entravent le plus l'activité d'exportation des PME. Aussi, dans son étude publiée en 2000 sur des PME exportatrices chypriotes, l'auteur conclut que l'expérience à l'international a un effet significatif sur la perception des exportateurs. En effet, les facteurs relatifs aux barrières liées aux différences de l'environnement, aux contraintes liées aux ressources, à la législation en matière d'exportation, à la difficulté à pénétrer un marché étranger et à l'apathie gouvernementale sont perçus de façon moins forte par les exportateurs avec de l'expérience que par les exportateurs novices. Ceci s'inscrit dans la lignée du modèle d'Uppsala selon lequel l'incertitude sur le marché étranger croît avec le manque d'information et qu'acquérir de l'expérience progressivement à l'étranger permet de mieux appréhender les marchés internationaux.

Pour conclure, nous souhaitons rapporter que les approches multicontextuelles et se basant sur des typologies différentes ont apporté une contribution de taille à la question de recherche portant sur les obstacles à l'exportation. Cependant, parmi les nombreuses études effectuées sur le sujet, on ne trouve pas de discussion qui mette en perspective l'influence de la destination de ces exportations ou, plus spécifiquement, le rôle des caractéristiques des marchés visés sur les difficultés que peuvent rencontrer les PME exportatrices ou désireuses de l'être.

L'approche par les risques qui fait l'objet de la prochaine section (1.5) peut sans doute nous éclairer davantage sur ce point.



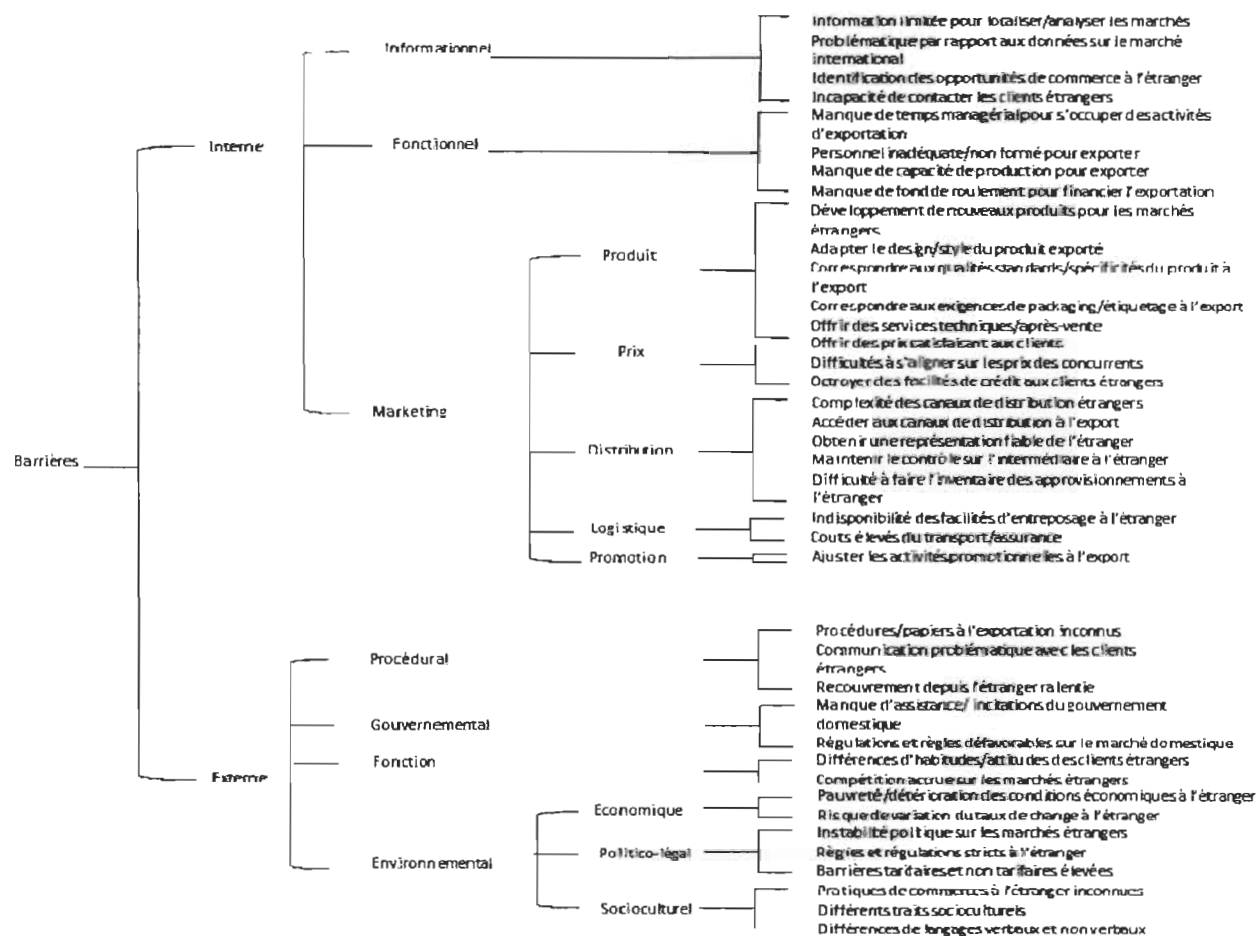


Figure 6 – La classification des barrières à l'exportation selon Leonidou (2004)

Source : Leonidou, 2004, p. 283 (traduction libre).

## 1.5 LES RISQUES LIÉS À L'EXPORTATION

L'exportation peut offrir certaines opportunités pour l'entreprise mais l'environnement international dans lequel elle opère ou souhaite opérer l'amène à affronter certains risques. Le risque peut se définir comme la possibilité d'occurrence d'un événement qui peut avoir des effets négatifs sur la réalisation des objectifs de l'organisation (Hutchins et Gould, 2004). Les risques présentés ci-après se recoupent avec certaines barrières à l'exportation présentées précédemment.

Rares sont les auteurs à avoir examiné les différents niveaux de risque encourus par l'entreprise qui exerce une activité d'exportation. Nous nous contenterons alors de citer les risques considérés comme les plus courants dans la littérature. On retrouve le risque commercial, le risque technologique et le risque de gestion que St-Pierre (1999) regroupe sous le terme de « risque d'affaires » de l'entreprise. On retrouve le risque juridique et réglementaire, le risque culturel et aussi le risque politique et économico-financier souvent regroupés sous le terme de « risque pays » (Gautrieaud, 2002). El Fadil et St-Pierre (2011) ont identifié certains risques moins connus dans le cadre de la sous-traitance en Chine et ils nous paraissent pertinents dans le contexte de la présente recherche puisque la Chine est considérée comme un pays émergent et que les activités de sous-traitance impliquent des relations internationales qui mettent en cause des institutions canadiennes et étrangères. Il s'agit du risque de corruption, du risque lié à la chaîne de valeur logistique et opérationnelle. St-Pierre et Beaudoin (2003), dans le cadre de l'identification des différents éléments de risque pouvant nuire au succès d'un projet, ajoutent le risque particulier lié aux PME ainsi qu'à leurs caractéristiques, notamment le risque lié à l'entrepreneur.

### 1.5.1 Le risque d'affaires de l'entreprise

St-Pierre (1999) décrit le risque d'affaires de l'entreprise comme :

Le type de production de l'entreprise, la nature des éléments d'actif utilisés pour offrir le produit, la technologie utilisée, la dépendance plus ou moins forte à l'égard d'un client/produit ainsi qu'envers un fournisseur, le risque de copiage du produit, la proximité des concurrents, le marché de l'entreprise (local, international). (St-Pierre, 1999, p. 75)

Ce risque se décompose en différentes dimensions caractérisant la nature de chacune des activités.

**Le risque commercial**, fréquemment cité dans la littérature, est constitué de tous les éléments pouvant affecter le chiffre d'affaires d'une entreprise et perturber ses activités (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il correspond, pour une entreprise qui effectue une vente à l'étranger, à la dimension du marché potentiel, à la réaction des concurrents futurs ou actuels, au risque d'être impayé par l'acheteur étranger, ou que les consommateurs refusent le produit (St-Pierre, 1999). En effet, un acheteur peut ne pas payer pour des raisons d'insolvabilité ou de difficultés financières, notamment. Ceci peut conduire l'entreprise à des pertes financières, ce qui peut menacer la survie de certaines, particulièrement celle des PME, qui, selon Burpitt et Rondinelli (2000), disposeraient de ressources financières limitées.

**Le risque technologique** est lié à la structure de production d'une entreprise, ses équipements, ses systèmes et ses compétences (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il englobe tout ce qui pourrait réduire le degré de compétitivité de l'entreprise et ce qui a une influence significative sur le coût de production (St-Pierre et Beaudoin, 2003). Il fait notamment référence aux délais non prévus dans le temps de développement, à l'impossibilité de produire à un coût concurrentiel, aux difficultés d'approvisionnement, à la possibilité d'apparition d'une nouvelle technologie, etc. (St-Pierre, 1999). Le risque technologique serait plus grand dans les phases suivantes d'évolution de l'entreprise que

dans les premières phases pour la plupart des firmes n'étant pas de haute technologie (St-Pierre, 1999).

**Le risque de gestion** ne concerne pas les activités commerciales ou de production, mais renvoie plutôt au manque de connaissances en gestion de l'équipe managériale, l'empêchant d'utiliser certains outils ou pratiques nécessaires à la bonne gestion internationale (St-Pierre et Beaudoin, 2003). On y retrouvera également des problèmes de gestion des ressources humaines tels que l'insuffisance de personnel clé relié à des fonctions de comptabilité, finance, gestion du personnel ou du système d'information (St-Pierre, 1999). Contrairement au risque technologique, ce risque serait plus grand dans les premières phases d'évolution que dans les suivantes car l'entreprise est moins bien organisée et structurée au démarrage qu'après plusieurs cycles de croissance (St-Pierre, 1999).

### **1.5.2 Le risque juridique et réglementaire**

Tel que vu dans la section consacrée aux barrières à l'exportation, l'entreprise peut être amenée à éprouver des difficultés de réglementations douanières pour la vente de ses produits en dehors de son marché local (Leonidou, 2004). Elle peut également faire face à des difficultés de juridiction en cas de contentieux, notamment ceux relatifs aux contrats internationaux. En effet, les barrières linguistiques, les différences culturelles et l'éloignement géographique peuvent augmenter le risque de malentendus, de méprises ou de différends (Gouvernement du Canada, 2014b). Les mots peuvent avoir un sens différent d'un pays à l'autre, c'est pourquoi les contrats régissant le commerce international doivent être le plus précis et exhaustifs possible afin de réduire ces risques (Gouvernement du Canada, 2014b). La méconnaissance de lois et des règlements en vigueur dans le pays d'accueil peut occasionner des problèmes juridiques à l'entreprise exportatrice, relativement au domaine du droit commercial, social et de celui des sociétés (Martini et Legrand, 1999, cités dans El Fadil et St-Pierre, 2011). Dans le cadre

des pays émergents dont la Chine, l'exportateur peut être confronté à un système juridique imparfait et des dysfonctionnements dans l'applicabilité des lois (McDougall, 2005, cité dans El Fadil et St-Pierre, 2011) pouvant provenir du non-respect des contrats et de la propriété intellectuelle des partenaires étrangers (El Fadil et St-Pierre, 2011).

### **1.5.3 Le risque culturel**

Les différences de culture entre le pays hôte et le pays d'accueil qui englobent des différences linguistiques, de valeurs, de coutumes, de croyances religieuses ou de façons de négocier dans le commerce, etc. (Johanson et Vahlne, 1977) peuvent causer certains problèmes à l'exportateur. Par exemple, cela peut engendrer des incompréhensions entre l'exportateur et le vendeur du pays étranger lors des transactions, pouvant entraîner des pertes financières ou de l'inefficience. Le risque culturel pourrait s'avérer plus élevé pour l'exportateur qui réalise des ventes dans un pays avec lequel il existe un écart culturel important avec son pays d'origine (Johanson et Vahlne, 1977), tels que les pays émergents. Ces différences culturelles, de même que les différences institutionnelles peuvent constituer un frein au développement de la confiance entre les partenaires potentiels aux opérations internationales.

### **1.5.4 Le risque pays**

Marois (1990, citée dans Sionneau, 1996) décrit le risque pays comme : « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un état étranger dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités [...] » (p. 9). Le risque pays peut être compris généralement sous les dimensions suivantes : le risque politique et le risque économique-financier (Gautrieaud, 2002).

**Le risque politique** est sans doute le plus fréquemment évoqué dans la littérature. Il reflète généralement le résultat d'actions menées par les gouvernements du pays

d'origine ou du pays d'accueil, pouvant désavantager l'exportateur (Amewokunu et Su, 2009; Gautrieaud, 2002). Il est souvent perçu sous sa dimension négative, niant les gains possibles pour l'entreprise en cas notamment d'abaissements fiscaux, de modifications du code des investissements et du commerce propices aux relations internationales (Gautrieaud, 2002). Par exemple, le gouvernement peut changer la politique du commerce extérieur, notamment par la mise en place de mesures protectionnistes du pays d'accueil. Ceci peut réduire le volume de biens importés de l'étranger et causer des pertes financières à l'exportateur.

D'autres auteurs (Standard et Poor's, cités dans Gautrieaud, 2002; El Fadil et St-Pierre, 2011) appréhendent le risque politique en intégrant certains événements politiques susceptibles d'occasionner des troubles internes ou externes pouvant déstabiliser les économies telles que les guerres, les révolutions, les émeutes sociales, les grèves, etc. Certains pays, développés ou émergents, seraient plus sujets aux instabilités politiques dont l'origine pourrait provenir de considérations religieuses ou économiques conduisant parfois à des soulèvements de la population, des émeutes, ou des guerres entraînant des pertes financières pour l'entreprise (El Fadil et St-Pierre, 2011). Par exemple, le régime d'Hosni Mubarak en Égypte était considéré comme stable par la Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur (COFACE) jusqu'à ce que des revendications de la population éclatent en 2011, élevant le risque d'instabilité politique du pays (COFACE, 2013). Un exemple encore plus récent serait le cas de la crise de la dette grecque qui entraîne d'importantes tensions sociales à travers tout le pays. Ce risque politique peut conduire à une modification de la politique extérieure et à l'interruption de l'acheminement des biens pendant le transfert jusqu'au pays étranger, occasionnant des frais de rapatriement supplémentaires pour l'entreprise.

**Les risques économique-financiers** réfèrent aux conditions de l'environnement économique et financier du pays et sont souvent appelés simplement risques économiques (Gautrieaud, 2002). Selon Gautrieaud (2002), l'approche globale du risque



financier inclurait tous les paramètres relatifs à la dette, sa composition, son origine, son exigibilité, son historique, ainsi qu'aux secteurs bancaire et boursier. Il peut s'agir, par exemple, de fluctuation des taux d'intérêts et de change, de variation des politiques monétaires, ou de crises financières (Amewokunu et Su, 2009; El Fadil et St-Pierre, 2011). Amewokunu et Su (2009) expliquent que ces formes de risques financiers peuvent être déclenchées par des facteurs tels que la mauvaise gestion du trésor public, la proportion élevée de l'endettement public par rapport au produit national brut, le choix des politiques financières inadéquates et la défaillance des systèmes bancaires nationaux.

Parmi ces risques financiers, nous avons noté le risque de fluctuation du taux de change qui est régulièrement cité dans la littérature, probablement en raison du fait qu'il soit l'un des déterminants principaux du commerce international. Le taux de change représente le prix d'une devise d'un pays exprimé en une devise d'un autre pays. La volatilité du taux de change pourrait notamment engendrer un risque de transaction pour l'entreprise au sens où, lors du délai du paiement de l'acheteur étranger, l'instabilité des taux de change peut affecter plus ou moins le montant des factures qui seront converties en monnaies locales en défaveur de l'exportateur. Cela pourrait aussi entraîner un risque de perte de compétitivité des produits qui peuvent être plus ou moins chers pour les acheteurs étrangers. Ce risque de taux de change pourrait se révéler particulièrement accru dans le cas d'une exportation à destination des pays émergents pour lesquels la fluctuation du taux de change s'avère souvent imprévisible (El Fadil et St-Pierre, 2011).

Pour conclure, le risque pays permet de donner une vision relativement claire de la solvabilité du pays pour l'exportateur. Ce dernier exporte en contrepartie d'un retour de capitaux; c'est pourquoi l'analyse du risque pays l'aide à arbitrer le rendement gain/risque (Gautrieaud, 2002). D'après Gautrieaud (2002), ces analyses représentent des outils stratégiques d'aide à la décision et de réduction de l'incertitude.

### **1.5.5 Le risque de corruption**

El Fadil et St-Pierre (2011) ajoutent que le risque de corruption dans des pays émergents ou en développement est à prendre en compte par les dirigeants souhaitant y faire des affaires et qui serait souvent lié à l'instabilité politique du pays. Ils donnent pour exemple de règles informelles à prendre en compte celle obligeant le paiement des intervenants pour faciliter et accélérer certaines procédures administratives ou l'obtention d'informations stratégiques et fiables. La méconnaissance de telles règles pourraient empêcher la réussite du projet de l'entreprise ou encore l'amener à faire des dépenses supplémentaires non prévues. De même, la « perception » de la corruption peut être interprétée comme une conséquence majeure des divergences culturelles et institutionnelles vu au point 1.5.3.

### **1.5.6 La chaîne de valeur logistique et opérationnelle**

El Fadil et St-Pierre (2011) ajoutent également que la distance physique entre l'exportateur et le pays dans lequel les produits sont vendus pourrait perturber la chaîne de valeur logistique et opérationnelle par des retards dans le transport de marchandises, ou la livraison des produits ne répond pas aux spécifications. Ce risque lié à la chaîne logistique rejoint l'une des barrières à l'exportation les plus influentes entravant le développement des activités, d'après le classement de Leonidou (2004). Alors qu'elles sont souvent contraintes par leurs ressources financières, les PME peuvent être confrontées à des frais supplémentaires en plus des coûts élevés qu'elles supportent en matière de transport et d'assurance.

### **1.5.7 Les risques liés à l'entrepreneur**

Dans le cas spécifique des PME, certains risques peuvent être liés directement à l'entrepreneur. Cet aspect n'est pas pris en compte dans les études sur l'exportation



présentées dans la section portant sur les barrières à l'exportation. Ce risque ressort notamment de la littérature en entrepreneuriat international qui souligne généralement l'influence significative de l'entrepreneur dans les opérations internationales. Dans ce champ de recherche, c'est le dirigeant qui façonne les orientations stratégiques pour les organisations de taille modeste (Verstraete et Filion, 2001). Le risque lié à l'entrepreneur serait, d'après St-Pierre et Beaudoin (2003), associé à ses caractéristiques personnelles, à son attitude envers le risque, à sa volonté de croître et de s'associer avec des partenaires financiers.

Pour résumer, l'exportation occasionne de nombreux risques dont la nature diffère, qu'il s'agisse de risques liés à des facteurs exogènes (les différences politiques, économiques, culturelles, etc.), à des facteurs endogènes (la gestion internationale, la technologie dans l'entreprise, les caractéristiques de l'entrepreneur) de l'entreprise, ainsi qu'au processus d'exportation lui-même (en matière de contrats internationaux, de réglementation) et qui peuvent varier selon le stade de développement à l'exportation de l'entreprise.

Parallèlement à la notion de risque cohabite souvent celle de l'incertitude (Ndjanyou, 2001). Nous développons les problèmes liés à l'incertitude pour une entreprise souhaitant réaliser des opérations à l'étranger dans la section suivante (1.6).

## 1.6 L'INCERTITUDE À L'EXPORTATION LIÉE À LA DISTANCE PSYCHIQUE

Le terme d'incertitude a souvent été employé de manière interchangeable avec celui du risque par les chercheurs (Liesch, Welch et Buckley, 2011). Il semblerait cependant qu'on les distingue de plus en plus dans la littérature, notamment afin de montrer que les actions mises en œuvre pour les réduire ne sont pas identiques.

D'après Miller (1992), tandis que le risque correspond aux conséquences négatives d'un évènement sur les objectifs de l'organisation (vu à la section 1.5), l'incertitude se rapporte davantage aux facteurs susceptibles d'influencer les activités de l'entreprise; ils sont généralement imprévisibles et on ne peut alors pas prédire les résultats qui pourront en découler, contrairement au risque. L'incertitude est alors non seulement imprévisible mais surtout ce qui la différencie du risque est qu'elle est méconnue, incommensurable et indéfinie. L'auteur établit une classification de l'incertitude pour laquelle il lui attribue un caractère multidimensionnel dans un contexte d'activités internationales. Il s'agit de l'incertitude liée à l'environnement en général (incertitude de natures politique, gouvernementale, macroéconomique, sociale ou naturelle), à l'industrie (incertitude liée aux intrants du marché, aux produits, à la concurrence), aux variables spécifiques de l'entreprise (incertitude liée aux opérations, aux capacités, à la recherche et au développement, au crédit, aux comportements des individus dans la firme).

Dans le modèle traditionnel de Johanson et Valhne (1977), l'incertitude croît avec la distance psychique. Ils décrivent la distance psychique comme la somme des facteurs qui limitent la circulation des flux d'information entre l'entreprise et les marchés étrangers. Les auteurs expliquent qu'il peut s'agir de « différences de langage, de formation, de pratiques managériales, de culture et de développement industriel » (Johanson et Valhne, 1977, p. 24, traduction libre). Comme nous l'avons expliqué précédemment et dans la lignée du courant de Keynes (1921, cité dans Ndjanyou, 2001), leur modèle préconise que l'incertitude est intrinsèquement liée à la connaissance. L'entreprise opère d'abord dans les pays avec lesquels la distance psychique est la plus faible, et ce serait par l'accumulation d'expérience qu'elle surmonterait la distance psychique et s'éloignerait progressivement de son marché d'origine. En effet, au cœur du modèle, on retrouve que plus la distance psychique est élevée, plus l'information est difficile à obtenir et à interpréter et plus l'incertitude est grande pour l'exportateur « The larger the psychic distance the larger is the liability of foreignness » (Johanson et Vahlne, 2009, p. 1412).

Dow et Karunaratna (2006) expliquent que la distance psychique serait perçue de manière négative par le dirigeant et plus elle est élevée, moins sa perception du pays en question serait favorable. Sur ce dernier point, pour Child, Rodrigues et Frynas (2009) qui étudient la perception de la distance psychique auprès de PME anglaises exportatrices au Brésil, la langue serait l'une des dimensions ayant un des impacts les plus négatifs pour faire des affaires avec le Brésil.

## 1.7 LES DÉFIS À L'EXPORTATION SPÉCIFIQUES AUX PAYS ÉMERGENTS

La rare littérature qui s'attache à identifier particulièrement les difficultés relatives à des opérations internationales vers les pays émergents met généralement en évidence deux spécificités. En plus des difficultés habituelles liées à une activité d'exportation (vues aux sections 1.4, 1.5, 1.6), ces études exposent un degré de risque pays plus élevé dans ces zones émergentes, d'une part, et une incertitude plus importante, d'autre part.

Concernant le degré élevé de risque pays, ceci s'explique notamment par le fait que ces pays sont caractérisés par une émergence économique et qu'ils présentent, de ce fait, certaines failles aux niveaux juridique et réglementaire ainsi que des instabilités politiques, économiques et financières importantes. Le risque pays s'avère alors généralement plus élevé dans les pays émergents que dans les pays développés (Sakarya, Eckman et Hyllegard, 2007).

Ce constat se révèle particulièrement éclairant aux vues des analyses du risque pays et de l'environnement des affaires effectuées par certaines sociétés privées comme la COFACE. Cette dernière utilise des données macroéconomiques, politiques et financières et évalue les pays selon une notation à sept niveaux : A1, A2, A3, A4, B, C, D, A1 étant très peu risqué et D présentant un risque très élevé. Par exemple, le risque pays du Canada est de A1 tandis que l'Inde est cotée à A4 et la Chine A3 (tableau 9).

Tableau 7 – Notation du risque pays et de l'environnement des affaires selon la COFACE

	Risque pays	Environnement des affaires
Canada	A1	A1
Chine	A3	B
Inde	A4	B

Source : COFACE, 2013.

La seconde spécificité est relative à l'incertitude plus élevée pour un exportateur de pays développé. Cela s'explique notamment par la distance psychique plus importante s'élevant entre les deux parties à l'échange (Johanson et Vahlne, 1977). En effet, les différences macro-économiques et socioculturelles entre les pays émergents et les pays développés sur lesquels la littérature s'est concentrée rendraient plus compliquée l'obtention d'information sur le marché étranger, accentuant par conséquent l'incertitude présente dans l'environnement pour l'entreprise qui souhaite y faire des affaires (Johanson et Vahlne, 1977). Sakarya, Eckman et Hyllegard (2007) expliquent que la distance psychique élevée entraînerait une perception négative du dirigeant du pays l'amenant à ne pas considérer le potentiel économique et commercial de certains marchés comme les marchés émergents. Cet accès à l'information souvent plus difficile dans les pays émergents représente une des manifestations du flou institutionnel qui est prépondérant dans ces pays et qui peut favoriser un sentiment de méfiance des exportateurs venant des pays développés.

Les défis à l'exportation sont de ce fait exacerbés par rapport à une exportation vers des marchés plus traditionnels (St-Pierre, Defays et Lacoursière, 2015). Ces spécificités relatives aux pays émergents conduisent l'entreprise à opérer dans un environnement hostile qui s'avère être une variable défavorable au succès des exportations (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). L'entreprise agit dans un nouvel environnement risqué dans lequel certains procédés, habitudes ou processus ne lui seront plus utiles pour lui assurer sa pérennité (Verna, 2014).

Elle devra par conséquent développer certaines connaissances, compétences et ressources spécifiques à des activités d'exportation dans de telles zones. Ces conditions s'avèrent indispensables pour la PME qui ne serait pas forcément en capacité de supporter les coûts financiers causés par une mauvaise anticipation des risques (Rodriguez, Barcos et Alvarez, 2010), en raison de ses faibles ressources financières (Burpitt et Rondinelli, 2000).

Finalement, l'intérêt majeur des différentes études réalisées sur les difficultés à l'exportation (sections 1.4 à 1.7), qu'il s'agisse des barrières, risques ou incertitudes empêchant le développement des activités à l'international, serait, pour l'entreprise, d'identifier précisément les facteurs pouvant nuire au succès de son développement à l'exportation afin de voir dans quelle mesure il serait possible d'en réduire les conséquences négatives. Un autre versant de la littérature s'est alors intéressé aux facteurs permettant de dépasser ces nombreuses difficultés à l'exportation. L'objet de notre prochaine section sera d'exposer les principaux facteurs de succès à l'exportation identifiés dans la littérature.

## 1.8 LES FACTEURS DE SUCCÈS À L'EXPORTATION

Les recherches sur les facteurs de succès à l'exportation, aussi présentés sous l'appellation de déterminants de la performance à l'exportation, sont nombreuses et trois théories majeures semblent encadrer ces études : la théorie des ressources, la théorie de la contingence et la théorie de l'organisation industrielle (OI) (Zou, Fang et Zhao, 2003, cités dans Luong, Leo et Philippe, 2010). Ces facteurs de succès se rattacheraient principalement aux trois variables suivantes : le dirigeant, l'entreprise et l'environnement (tableau 8).

Tableau 8 – Les champs de recherche et les théories utilisées pour identifier les facteurs de succès à l'exportation

Champs de recherche	Théories utilisées	Facteurs de succès relatifs...
Management stratégique	Théorie des ressources	Au dirigeant À la firme
	Théorie de l'organisation industrielle (OI)	À l'environnement
	Théorie de la contingence	À la stratégie à l'export (ajustement entre les facteurs internes et l'environnement externe)

La théorie des ressources est fondée sur les avantages spécifiques générés par l'ensemble unique de ressources tangibles et intangibles au sein de la firme (actifs, brevets, connaissances, savoir, attributs managériaux, etc.) (Koenig, 1999). Elle avance certains facteurs de succès relatifs au dirigeant et à la firme (Barney, Wright et Ketchen, 2001) et elle serait l'une des plus mobilisées dans le domaine du management stratégique (Brulhart, Guieu, Maltese et Prévot, 2010).

La théorie de la contingence soutient que les facteurs environnementaux viennent influencer la stratégie de l'entreprise : les ressources de la firme seraient dépendantes de son environnement et elle pourrait gérer cette dépendance en développant des stratégies appropriées, favorisant sa réussite. L'exportation serait alors vue comme une réponse aux stratégies de la firme par l'interaction des facteurs internes et externes.

La théorie de l'OI identifie les facteurs de succès à l'exportation par rapport à l'environnement externe (Scherer, 1980, cité dans Luong, Leo et Philippe, 2010). L'environnement externe imposerait des pressions à la firme qui devrait alors s'adapter pour survivre et assurer sa pérennité. Pour Zou et Stan (1998), les chercheurs partisans de cette théorie adopteraient une vision plutôt fataliste car la réussite à l'exportation dépendrait uniquement des facteurs liés à l'environnement.

Au regard de ces théories, un nombre important de facteurs ont été identifiés dans la littérature pour expliquer la réussite à l'exportation. Certains auteurs (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998) reconnaissent l'importance de ces recherches mais critiquent la diversité et la fragmentation des études et pouvant empêcher le développement théorique et pratique du domaine.

Zou et Stan (1998) ont synthétisé les études portant sur les facteurs de réussite à l'exportation entre 1987 et 1997. Ces derniers ont recensé 50 articles dont les travaux ont été réalisés aux États-Unis pour un bon nombre d'entre eux, dans d'autres pays développés comme certains pays d'Europe, en Australie, au Canada et également dans quelques pays émergents dont la Chine, l'Inde, le Brésil et l'Amérique centrale. Les auteurs ont catégorisé ces études selon deux dimensions. La première distingue les facteurs internes associés à la théorie des ressources et les facteurs externes reliés à la théorie de l'OI. La deuxième dimension les catégorise en facteurs contrôlables et incontrôlables. Les études sur les facteurs contrôlables sous-entendraient que le dirigeant est seul responsable de la réussite à l'exportation et qu'il est possible de modifier ces facteurs (voir la figure 6) sur le court terme. Au contraire, dans les études sur les facteurs incontrôlables, la réussite à l'exportation serait essentiellement due à des éléments qui seraient en dehors du contrôle du dirigeant et Luong, Leo et Philippe (2010) rajoutent qu'elles « [mettraient] l'accent sur la responsabilité des gestionnaires publics qui déterminent en grande partie le contexte dans lequel fonctionnent les entreprises » (p. 4).

Dans leur modèle, Zou et Stan (1998) mettent en avant des facteurs internes contrôlables liés à la stratégie de marketing à l'export, des facteurs internes incontrôlables associés aux caractéristiques propres du dirigeant et à celles de l'entreprise et des facteurs externes incontrôlables associés à l'environnement dans lequel il opère. Les facteurs externes contrôlables n'existeraient pas au niveau des PME au sens où l'environnement s'imposerait amplement au dirigeant (Luong, Leo et Philippe, 2010).

Les auteurs ont également pris en compte les différentes mesures de la réussite à l'exportation dans les travaux. Ils relèvent des indicateurs financiers qui sont les ventes, le profit et la croissance; des facteurs non financiers qui sont la réalisation des objectifs, la satisfaction, le succès perçu et des indices composites<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Les auteurs définissent un indice composite de la manière suivante « measures that are based on overall scores of a variety of performance measures » (mesures basées sur des scores globaux d'une variété d'indicateurs de performances). Zou et Stan, 1998, p. 342.



La figure 7 ci-dessous expose la classification des facteurs déterminants de la réussite à l'exportation par Zou et Stan (1998).

	INTERNE	EXTERNE
CONTRÔLABLE	<b>Stratégie marketing à l'exportation</b> Stratégie générale à l'export Planification Organisation Utilisation des recherches sur le marché Adaptation du produit Forces du produit Adaptation du prix Compétitivité du prix Détermination du prix Adaptation de la promotion Intensité de la promotion Adaptation du canal de distribution Relation avec les canaux de distribution Type de canaux de distribution <b>Attitudes et perceptions du management</b> Engagement et soutien à l'export Orientation internationale Comportement proactif à l'export Perception des avantages à l'export Perception des barrières à l'export	
INCONTRÔLABLE	<b>Caractéristiques du dirigeant</b> Expérience à l'international Expérience/formation <b>Caractéristiques et compétences de la firme</b> Taille de la firme Compétence à l'international de la firme Âge de la firme Technologie de la firme Caractéristiques de la firme Capacités/compétences de la firme	<b>Caractéristiques de l'industrie</b> Intensité technologique de l'industrie Niveau d'instabilité de l'industrie <b>Caractéristiques du marché étranger</b> Attractivité du marché à l'export Compétitivité du marché à l'export Barrières sur le marché à l'export <b>Caractéristiques du marché domestique</b> Marché domestique
<b>MESURES DE LA PERFORMANCE À L'EXPORTATION</b>		
<b>Mesures financières</b>		
Ventes		
Profit		
Croissance		
<b>Mesures non financières</b>		
La réalisation des objectifs		
La satisfaction		
Le succès perçu		
<b>Indice composite</b>		

Figure 7 – Classification des facteurs dépendants et indépendants déterminant la réussite à l'exportation selon Zou et Stan (1998)

Source : Zou et Stan (1998).



Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) proposent de nouveau une recension des études réalisées sur le sujet entre 1998 et 2005. Ils recensent 52 articles dont les travaux ont été réalisés pour la plupart aux États-Unis et les autres en Europe ainsi que dans certains pays d'Asie. Ces auteurs relèvent 40 facteurs déterminant la réussite à l'exportation qu'ils classifient en facteurs internes pour 31 d'entre eux (théorie des ressources) et en facteurs externes (théorie de l'OI) pour les neuf restants. Les facteurs internes comprennent la stratégie de marketing, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du dirigeant. Les facteurs externes prennent en compte les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques du marché domestique.

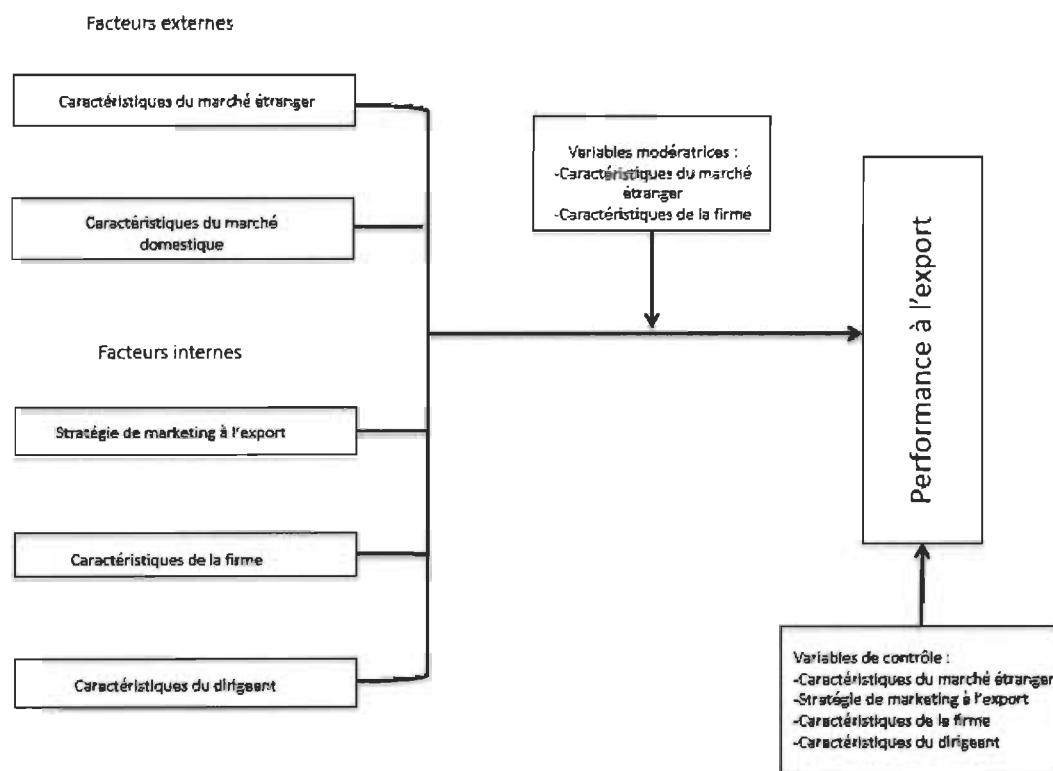


Figure 8 – Cadre conceptuel des déterminants de la performance selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008)

Source : Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008.

Leur cadre conceptuel se distingue de celui de Zou et Stan (1998) par l'introduction de variables modératrices et de variables de contrôle. Une variable modératrice peut être définie comme « une variable qui modifie systématiquement la forme et/ou la force de la relation entre un prédicteur et une variable dépendante » (Sharma *et al.*, 1981, cités dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008, p.363, traduction libre). Quant à la variable de contrôle, elle consiste à introduire d'autres variables (variables de contrôle) afin d'éviter un biais dans l'estimation du paramètre d'intérêt, celui qui relie la performance à l'exportation et l'une des variables explicatives (par exemple, la taille de la firme). Dans leur modèle, les variables modératrices comprennent les caractéristiques du marché étranger et les caractéristiques de la firme. Les variables de contrôle sont la stratégie de marketing à l'export, les caractéristiques du marché étranger, les caractéristiques de la firme et les caractéristiques du dirigeant. Les variables de contrôle et les variables modératrices auraient un impact sur la réussite à l'exportation de l'entreprise.

Les résultats des deux études montrent l'intérêt porté aux ressources internes plutôt qu'à l'environnement externe. En effet, un bon nombre de travaux se sont attachés à étudier l'impact des éléments de la stratégie de marketing à l'export dont ceux relatifs au marketing mix (*price, product, promotion, place*), aux caractéristiques de la firme, notamment sa taille et son expérience à l'international et aux caractéristiques du dirigeant dont l'engagement et le soutien à l'export. L'un des apports du travail de Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) par rapport à ceux de Zou et Stan (1998) réside dans la découverte d'une nouvelle variable qui est l'orientation-marché dont l'intérêt aurait crû pour expliquer la réussite à l'exportation depuis les travaux de ces derniers.

Nous proposons maintenant de voir plus en détail l'impact de ces différents facteurs/variables identifiés dans les articles de Zou et Stan (1998) et de Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) sur la réussite à l'exportation dans les quatre sous-sections qui suivent. Nous présenterons d'abord des facteurs de succès à l'exportation

relatifs au dirigeant dans un premier temps (1.7.1), puis à la stratégie de marketing à l'export (1.7.2), à la firme dans un troisième temps (1.7.3) et à l'environnement externe dans un dernier temps (1.7.4).

### **1.7.1 Les facteurs de succès liés au dirigeant**

Les variables relatives aux attitudes et à la perception du dirigeant sont couramment citées dans la littérature et les conclusions des auteurs s'accordent sur leur significativité dans la réussite à l'exportation (Zou et Stan, 1998; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Les attitudes face à l'exportation sont influencées par la perception du dirigeant (Filion, 2007). Sa perception positive des avantages de l'exportation pour la firme peut influencer positivement la réussite à l'exportation alors que la perception des barrières (risques, coûts, complexité de l'exportation) l'influencerait négativement (Zou et Stan, 1998). Leonidou (2004) met également en avant que le dirigeant doit adopter un comportement proactif pour surmonter les différentes barrières à l'exportation. Zou et Stan (1998) suggèrent que le dirigeant devrait se concentrer sur les avantages plutôt que sur les barrières et adopter une attitude positive envers les activités d'exportation. Parmi ces variables les plus étudiées, on retrouve l'engagement et le soutien à l'exportation du dirigeant (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). Beamish et Munro (1986) évaluent l'engagement à l'exportation par la proportion du personnel principalement affecté aux activités d'exportation, le temps qu'il consacre à des activités d'exportation, la proportion des employés dévoués à des tâches réservées aux activités d'exportation. La quasi-totalité des études sur cette variable indiqueraient que l'engagement à l'exportation du dirigeant [ou de l'équipe managériale] est un déterminant clé de la réussite à l'exportation. En effet, l'engagement élevé à l'exportation permettrait à la firme d'être davantage agressive envers les opportunités sur le marché à l'export et de poursuivre une stratégie de marketing plus efficiente (Cavusgil et Zou, 1994). Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) rajoutent qu'un manager engagé planifie plus prudemment son plan à l'exportation et alloue

suffisamment de ressources managériales et financières à sa réalisation, ce qui réduirait l'incertitude et rendrait la stratégie de marketing plus efficiente conditionnant la réussite à l'exportation.

La formation scolaire, l'expérience dans les affaires en général et l'expérience à l'international du dirigeant sont également des variables étudiées dans les travaux sur la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). Concernant l'expérience à l'international, les résultats ont souvent un effet significatif et positif sur la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). Ces derniers retiennent la même explication que Zou et Stan (1998) qui présumant que plus le dirigeant a de l'expérience à l'international, meilleure est sa compréhension de l'environnement des marchés étrangers, ce qui peut aider à identifier les opportunités et éviter plus facilement les menaces. Concernant le niveau d'éducation et l'expérience dans le milieu des affaires en général du dirigeant, les résultats de Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) indiquent qu'un dirigeant avec un niveau scolaire élevé dont une bonne maîtrise des langues étrangères et des expériences professionnelles antérieures sont des facteurs de succès à l'exportation. Zou et Stan (1998) déclarent également qu'un dirigeant bénéficiant d'expérience et d'un niveau scolaire élevé serait un facteur clé de la réussite d'une activité d'exportation.

Enfin, il est important de souligner qu'un bon nombre d'études du champ de l'EI ont pu mettre en évidence que les dirigeants à la tête de « PME internationales » démontrent plus souvent qu'autrement un profil de type entrepreneur (Cadieux, 2009). Le dirigeant doté notamment de l'ensemble des caractéristiques énoncées dans cette section et qui lui permettent de réussir à l'exportation est qualifié de dirigeant ayant un profil « entrepreneurial ». Plus précisément, contrairement au dirigeant dit « conservateur », un dirigeant avec un profil « entrepreneurial », c'est-à-dire un dirigeant qui a diverses expériences, qui favorise les activités d'innovation, qui prend des mesures pour devancer ses concurrents, qui recherche activement des opportunités et qui fait

partie d'un large réseau d'affaires, d'après St-Pierre et Cadieux (2012), aurait les atouts nécessaires pour influencer positivement la réussite à l'exportation, notamment à destination des zones hostiles.

### **1.7.2 Les facteurs de succès liés à la stratégie de marketing à l'exportation**

Un bon nombre de travaux se sont penchés sur le lien entre le succès à l'exportation et les facteurs liés à la stratégie de marketing à l'exportation. Les études se sont particulièrement intéressées aux éléments du marketing mix, l'innovation, la prise de risque, l'orientation stratégique à l'export, à la stratégie coopérative à l'export, aux recherches sur le marché, à la planification et au contrôle des activités ainsi qu'à la veille stratégique.

Les études menées sur **les éléments du marketing mix** seraient parmi les plus fréquentes pour expliquer la réussite à l'exportation. Rappelons que l'une des conceptualisations les plus connues du marketing mix serait celle proposée par McCarthy (1960, cité dans Van Waterschoot et Van den Bulte, 1992) qui la représente à travers la formule des « 4P » ou encore *product* (produit), *price* (prix), *place* (distribution), *promotion* (promotion). Dans une logique d'exportation, la stratégie de produit, c'est-à-dire l'adéquation entre les caractéristiques/qualité du produit avec le marché d'export, serait l'élément du marketing mix auquel les chercheurs ont porté le plus d'attention, suivie de la stratégie de prix, de la stratégie de promotion et de la stratégie de distribution (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Plus précisément, les facteurs stratégiques qui ont particulièrement fait l'objet de recherches incluent l'adaptation du produit au marché export, la force du produit en termes de nouveauté du produit, qualité du produit, rapport qualité/prix, etc., l'adaptation de la promotion (dont la publicité), l'intensité de la promotion, l'adaptation du prix, les alliances de distribution et les types de distribution. Les résultats portant sur l'impact de ces variables sur la réussite à l'exportation sont contradictoires même si les auteurs semblent

s'accorder pour dire qu'ils ont généralement un impact positif sur la réussite à l'exportation. Par exemple, dans les résultats de Zou et Stan (1998), les études qui ont porté sur l'adaptation du produit au marché étranger ainsi que sa force indiqueraient, pour certaines, que ces deux variables ont un impact positif sur la réussite à l'exportation, d'autres ne trouveraient aucun lien ou encore certaines montreraient une influence négative. Zou et Stan (1998) l'expliqueraient par le fait qu'un produit adapté peut satisfaire au mieux les préférences des consommateurs. D'un autre côté, les études qui trouvent un impact négatif sur la réussite à l'exportation pourraient probablement s'expliquer par des coûts élevés d'adaptation du produit que les PME ne peuvent supporter. La théorie de la contingence qui explique qu'aucune stratégie n'est applicable à tous les contextes, industries et firmes pourrait expliquer la contradiction des résultats pour chaque élément du marketing mix. Cette théorie exprime que c'est l'ajustement des variables au contexte environnemental qui va conditionner la réussite à l'exportation. Par exemple, d'après O'Cass et Julian (2003), les industries du secteur chimique peuvent gagner à standardiser leurs produits exportés tandis que d'autres devront adapter leurs produits à la clientèle étrangère pour être sûrs de réussir à le vendre dans le pays.

**L'innovation** - De nombreux auteurs (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; St-Pierre, Monnoyer et Boutary, 2006; St-Pierre *et al.*, 2011) s'entendent pour donner une importance significative à l'innovation dans la réussite à l'exportation. St-Pierre *et al.* (2011) considèrent l'innovation comme une clé pour entrer sur les marchés internationaux. Il y a deux effets de l'innovation sur l'export. Un premier très indirect : l'innovation détermine la « force » du produit, qui est vue comme une clé de succès. Il y a ensuite un effet direct : l'innovation comme capacité d'adaptation du produit à l'export ou encore l'innovation comme capacité organisationnelle pour s'adapter à l'export. L'innovation serait souvent vue comme une stratégie pour contrecarrer la concurrence présente sur les marchés étrangers (St-Pierre, Julien et Morin, 2010). En effet, St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006) soulignent que l'innovation est indispensable pour l'entreprise car elle lui permet de se distinguer sur les marchés étrangers et de rester

compétitive au travers d'un savoir-faire original, la conception de nouveaux produits ou des prestations nouvelles. Cet effort en matière d'innovation donne la possibilité à l'entreprise de s'adapter au mieux aux demandes des clients, des fournisseurs ou des distributeurs et de réagir rapidement face à ses éventuels concurrents.

**La prise de risque** de la firme est souvent mentionnée comme un facteur de succès à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; St-Pierre, Defays et Lacoursière, 2015). Une firme avec une propension au risque plus élevée signifie qu'elle est prête à engager un montant de ressources conséquent pour financer des projets à risques élevés et sur lesquels elle attend généralement un haut retour sur l'investissement (Miller et Friesen, 1982).

**Les effets de l'orientation stratégique à l'export** de la firme sur la réussite à l'exportation sont fréquemment cités dans la littérature. La littérature met en avant deux types d'orientation stratégique : l'une serait « proactive » et l'autre « réactive ». La stratégie proactive consiste à prendre des initiatives pour rechercher des opportunités et répondre activement aux changements de l'environnement. Une firme proactive est la première à agir, « *a first mover* » (Zou et Stan, 1998), elle est vue par Miller (1983) comme le leader. Les firmes avec une orientation stratégique réactive suivraient le leader, « *a follower* » (Zou et Stan, 1998). Les auteurs s'accordent généralement sur le fait qu'un comportement proactif influencerait positivement la réussite à l'exportation par rapport au comportement réactif (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). En effet, d'après Lee et Yang (1990, cités dans Sousa, Martínez-López et Coelho 2008), les entreprises proactives sont plus conscientes des conditions de l'environnement interne et externe, ce qui leur donne un avantage au niveau informationnel pouvant favoriser leur succès à l'exportation. L'obtention d'informations exclusives permet de connaître notamment la clientèle, le marché et les interstices, conférant à la PME un avantage concurrentiel (Johnston et Czinkota, 1981).



Certains auteurs (Covin et Slevin, 1990; Lumpkin et Dess, 1996; Miller et Friesen, 1982) considèrent qu'un haut niveau simultané des trois variables étudiées ci-dessus que sont la proactivité, l'innovation et la prise de risque, qu'ils regroupent sous l'appellation « d'orientation entrepreneuriale » serait un facteur de réussite à l'exportation, particulièrement dans des zones caractérisées par un environnement hostile et risqué. Aussi, il est important d'ajouter que le comportement stratégique de la firme serait directement relié au profil du dirigeant (Miller et Friesen, 1982) faisant écho à la section 1.7.1 sur le profil du dirigeant. Les dirigeants dotés d'un profil entrepreneurial seront mieux à même d'avoir une orientation entrepreneuriale élevée que les dirigeants plus « conservateurs » (St-Pierre et Cadieux, 2012).

**La stratégie coopérative à l'export** peut être définie comme le niveau de coopération qui existe avec les autres firmes, selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008). Ces derniers indiquent qu'il n'existerait pas de lien direct entre ce facteur et l'efficacité à l'exportation mais de façon indirecte, car cela faciliterait la transmission et l'acquisition du savoir-faire. Cela rejoint l'idée de St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006) selon laquelle les collaborations d'affaires à l'exportation ou les partenariats sont une façon de combler le manque de ressources ou d'expertise des PME qui pourrait freiner leur développement. Ces derniers expliquent qu'il y a davantage d'intérêt à établir des collaborations dans un contexte d'intensification de la compétition internationale et d'abaissement du cycle de vie des produits afin d'obtenir des informations stratégiques nécessaires pour réussir à l'exportation. Cette mise en réseau a, par exemple, pour but de favoriser le partage du développement et de la recherche de produits entre entreprises, ou de s'appuyer sur des chaînes afin de faciliter leur distribution. D'après Freeman et Cavusgil (2007), les entreprises fortement engagées dans des opérations internationales sont celles qui sont en constante interaction avec leurs réseaux internationaux et qui s'appuient sur eux pour intégrer de nouveaux marchés rapidement.



**Les recherches sur le marché** seraient également une variable conditionnant la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Elles permettraient d'obtenir davantage d'informations du marché étranger qui, rappelons-le, est considérée comme rare (Leonidou, 1995, 2000, 2004) et opaque à mesure que la distance psychique augmente (Johanson et Vahlne, 1977). De même, **la planification et le contrôle des activités d'export** sont considérés comme des facteurs influençant la réussite à l'exportation par la majorité des auteurs (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). Cette variable jouerait un rôle dans le recueil de l'ensemble des informations sur le marché étranger, réduisant de ce fait l'incertitude (Rodriguez, Barcos et Alvarez, 2010). Pour St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006), **la veille stratégique** est également favorable à l'exportation car elle permet d'accéder et de faire circuler l'information nécessaire à une production efficace afin de réduire les risques liés à la distance et aux différences culturelles avec un client localisé à l'étranger. Certaines études (Amabile, Laghzaoui et Boudrandi, 2011; Poisson, Su et Gasse, 2005) montrent l'effet significatif et positif entre l'intensité des activités de veille stratégique et la réussite à l'exportation, notamment vers les zones plus risquées tels que les pays émergents.

### 1.7.3 Les facteurs de succès liés à la firme

De nombreuses études se sont intéressées aux caractéristiques de l'entreprise dans le succès à l'exportation. Les travaux se sont penchés particulièrement sur la taille et l'âge de la firme, l'expérience à l'international, les compétences à l'international et les capacités de la firme et l'orientation de marché.

**La taille de l'entreprise** est une variable qui a suscité le plus grand intérêt des chercheurs pour expliquer la réussite à l'exportation et les résultats sont controversés (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). L'argument d'origine est à l'effet que plus l'entreprise est grande, plus elle est susceptible d'exporter et donc que sa

réussite à l'exportation est associée à sa capacité de dépasser une taille critique et de ressembler au modèle d'affaires des grandes firmes (Perrault et St-Pierre, 2008). Ce facteur est reconnu par certains auteurs comme un indicateur de ressources managériales et financières disponibles pour la firme (Penrose, 1959, cité dans Dhanaraj et Beamish, 2003). Ces ressources influenceraient le choix de la stratégie de marketing et la performance de l'entreprise (Dhanaraj et Beamish, 2003). Dans la littérature en commerce international, on reconnaît que les grandes entreprises possèdent plus de ressources financières et humaines et plus de capacité de production. Le fait de posséder plus de ressources humaines et financières donne à l'entreprise la capacité de subir des échecs et des difficultés, ce qui est plus difficile pour les plus petites entreprises aux ressources limitées. Ceci leur permet de réaliser aussi davantage d'économies d'échelle et de percevoir un niveau de risque plus faible sur le marché étranger (Katsikeas, Deng et Wortzel, 1997) ce qui faciliterait les opérations d'exportation et la réussite à l'exportation (Bonaccorsi, 1992, cité dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Cependant, d'autres études ne trouvent aucun lien entre la taille de l'entreprise et le succès à l'export (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). Les résultats mixtes peuvent résulter de différences dans l'échantillon utilisé imputables aux secteurs d'activité ou des différences dans les indicateurs utilisés pour mesurer la taille. En effet, la taille peut se mesurer soit par l'importance du chiffre d'affaires, soit par le nombre d'employés dans l'entreprise. Zou et Stan (1998) soulignent que lorsque l'indicateur utilisé pour exprimer la taille est le montant total des ventes, les études tendent majoritairement à trouver un lien positif entre cette variable et la réussite à l'exportation; au contraire, si les travaux mesurent la taille par le nombre d'employés, les résultats s'avèrent être majoritairement négatifs.

**L'âge de l'entreprise.** D'autres travaux ont étudié l'impact de l'âge de la firme sur la réussite à l'exportation. L'âge fait généralement référence au nombre d'années d'expérience de l'entreprise sur le marché domestique et étranger. Cette expérience aurait un impact significatif sur le succès à l'export, mais les résultats divergent quant à

son effet positif ou négatif (Zou et Stan, 1998; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Cela dépend du point de vue adopté. Selon le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), plus l'entreprise est âgée, plus elle accumule de l'expérience et des connaissances sur ses marchés qu'elle est en mesure de mieux appréhender, ce qui lui permet de surmonter plus facilement les difficultés. Au contraire, dans la théorie de l'entrepreneuriat international, ce sont les entreprises jeunes et caractérisées par une faible expérience qui réussissent à l'exportation.

Finalement, les résultats démontrant qu'il existe un effet significatif et positif de la taille et de l'âge dans la réussite à l'exportation viennent confronter deux grands domaines de recherche : celui de l'internationalisation des PME qui repose généralement sur un processus séquentiel tel que suggéré par le modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1977) et celui de l'entrepreneuriat international qui s'appuie plutôt sur des cas d'entreprises à internationalisation rapide et précoce (Servantie, 2007). Il est difficile de les départager car l'influence de l'âge sur la réussite à l'exportation dépendrait des caractéristiques propres à chaque entreprise. Par exemple, la réussite à l'exportation des entreprises n'appartenant pas à des secteurs de haute technologie semblerait être influencée de façon plutôt positive par l'âge et la taille conformément au modèle traditionnel; tandis que pour celles opérant dans ces secteurs, on observe que plus elles sont jeunes, plus elles sont petites et plus elles sont susceptibles de réussir à l'exportation, ce qui s'insère dans le courant des EIRP.

**Les compétences, les capacités et l'expérience à l'international** de la firme ont été identifiées comme des facteurs clés dans la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). La possession de certaines compétences et capacités permettrait à l'entreprise de limiter les risques, de satisfaire la demande étrangère et de rester compétitive. Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001) listent quelques compétences jouant un rôle important dans la réussite à l'exportation. Ils citent notamment des compétences pour développer de nouveaux produits, ce qui sous-entend

des compétences, notamment en matière de recherche et développement de la firme, faisant écho au domaine d'innovation de l'entreprise vu à la sous-section 1.7.2.

Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001) notent également l'importance pour l'entreprise d'être dotée de compétences pour offrir un produit conforme aux normes de qualité du pays étranger. Ce problème est plus fréquemment rencontré par des entreprises qui exportent vers des pays dans lesquels les consommateurs exigent une qualité supérieure à celle requise dans leur pays national (Leonidou, 2004). Les auteurs incluent également des compétences au niveau du support technique (emballage, étiquetage), du service après-vente et des compétences pour ajuster les prix du produit en fonction des coûts liés à la production de ce dernier et ainsi rester compétitives sur le marché étranger. Aussi, les auteurs ajoutent la nécessité pour la firme d'avoir des compétences en matière de relations avec les clients. Les études indiqueraient plus souvent qu'autrement une influence positive des capacités et des compétences à l'international de la firme dans la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

Concernant **l'expérience à l'international**, la majorité des études (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998) démontrent un impact significatif et positif. Ces résultats s'insèrent dans le courant du modèle d'Uppsala de Johanson et Vahlne (1977). Cavusgil et Zou (1994) indiquent qu'une firme devient compétente à travers l'expérience internationale qui lui permet d'acquérir certaines informations sur les marchés étrangers quant aux différences culturelles et à l'environnement du marché en général, réduisant par conséquent l'incertitude et permettant de mettre en œuvre une stratégie de marketing appropriée aux spécificités du marché.

**L'orientation-marché de la firme** serait une variable clé de la réussite à l'exportation qui aurait pris une place de plus en plus importante dans la littérature, d'après les travaux de Sousa, Martínez-López et Coelho (2008). L'orientation de marché

correspondrait à la culture d'entreprise qui introduirait dans l'organisation certains comportements créateurs de valeur pour le client, amenant la firme à être plus compétitive et influençant positivement la réussite à l'exportation. L'orientation de marché constituerait un avantage spécifique de la firme (Thirkell et Dau, 1998, cités dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008) et les résultats des études, selon Sousa, Martínez-López et Coelho (2008) indiqueraient qu'elle aurait un effet singificatif et positif sur la réussite à l'exportation.

#### **1.7.4 Les facteurs de succès liés à l'environnement de la firme**

##### *1.7.4.1 Les caractéristiques du marché étranger*

Les variables les plus souvent étudiées pour expliquer la réussite à l'exportation sont celles afférentes au **contexte politique et légal** sur le marché étranger. Le contexte politique réfère aux interventions des gouvernements étrangers sur le marché affectant les opérations des entreprises, comme nous l'avons vu dans la sous-section 1.5.4 consacrée au risque pays. Pour Cavusgil et Zou (1994), la mise en œuvre de lois ou de restrictions peut jouer un rôle significatif dans la réussite à l'exportation en accroissant ou en réduisant la capacité ou l'efficience de la firme, de même que les barrières tarifaires (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Le contexte politique et légal serait à priori une variable significative sur l'efficacité à l'exportation.

**La distance culturelle** est considérée comme un facteur significatif à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). L'explication pourrait tenir dans la perception du dirigeant pour qui plus la proximité culturelle entre le pays d'origine et le marché cible est forte, plus les incertitudes et risques d'échec perçus sont réduits, l'incitant à avoir une vision favorable du pays et à étendre ses activités d'exportation (Dow et Karunaratna, 2006). Plus il existe des dissemblances culturelles et donc une distance culturelle entre les pays de l'exportateur et de l'acheteur, plus il est difficile pour

l'exportateur d'obtenir l'information sur son client et plus il est confronté à des difficultés pour gérer le risque et l'incertitude (Johanson et Vahlne, 1977). Ceci vaut, par exemple, pour l'adaptation du marketing du produit à la clientèle étrangère; ces derniers peuvent avoir une utilisation différente du produit que celle faite par les consommateurs nationaux en raison des différences culturelles (Leonidou, 2004). Ceci peut aussi valoir pour la langue parlée dans le pays étranger qui, si elle est différente, peut occasionner des difficultés de compréhension entre l'exportateur et l'acheteur. Ainsi, les similarités culturelles ont un effet significatif et positif sur l'efficacité à l'exportation et les dissemblances culturelles sont défavorables à l'exportation et à sa réussite (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

D'après les travaux de Sousa, Martínez-López et Coelho (2008), **l'hostilité** de l'environnement est une variable qui a été mise en relation avec la réussite des activités à l'exportation. Un environnement hostile est un environnement ne pouvant pas fournir à une entreprise ou une organisation tout ce qu'elle a été habituée à recevoir tout au long de son évolution initiale dans son lieu d'origine (Verna, 2014). D'après Verna (2014), un environnement sera particulièrement hostile s'il crée des contraintes nouvelles ou fait apparaître des risques nouveaux pour l'entreprise concernée. Et la sensation d'hostilité sera d'autant plus forte que seront grandes les différences de développement ou les différences culturelles entre les deux pays concernés. L'entreprise peut alors perdre ses repères, ses habitudes de travail où les processus élaborés dans le passé ne sont pas forcément d'une grande utilité pour l'aider à fonctionner. Ainsi, l'hostilité de l'environnement agirait de façon négative sur la réussite à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

Enfin, les conclusions des travaux sur l'impact de **l'environnement concurrentiel** du marché étranger sur le succès à l'exportation sont mixtes. En effet, pour certains (Cavusgil et Zou, 1994; O'Cass et Julian, 2003), le peu de concurrence sur le marché étranger a un impact positif sur la réussite à l'exportation. La justification de ce constat



réside dans le fait que la faible concurrence sur le marché étranger est synonyme de marché non saturé et donc d'opportunité pour l'exportateur, notamment dans le cas où le marché n'est pas en croissance. D'un autre côté, d'autres affirment que le peu de concurrence sur les marchés étrangers concernent généralement les pays moins développés dans lesquels il serait plus difficile de réussir des activités d'exportation en raison des instabilités politiques présentes (Austin, 1990, cité dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

#### *1.7.4.2 Les caractéristiques du marché domestique*

Un faible nombre de variables relatives aux caractéristiques du marché domestique ont été étudiées et elles montrent généralement que très peu exercent une influence significative sur le succès à l'exportation. On citera seulement le rôle de **l'assistance à l'exportation** comme l'existence de programmes développés et financés par les gouvernements et les organismes d'accompagnement à l'export qui contribueraient favorablement au succès à l'exportation (Zou et Stan, 1998; Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008). Le but de ces assistances est d'inciter les entreprises à exporter en leur fournissant un apport de ressources externes les aidant à gagner en connaissance et en expérience pour réussir à l'exportation (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).

En conclusion, nous synthétisons les principaux facteurs de succès à l'exportation et leur significativité dans la réussite à l'exportation selon les auteurs traités dans cette section.

Tableau 9 – Principaux facteurs liés à la réussite à l’exportation et sens de leurs effets

La catégorie du facteur	Les principaux facteurs significatifs à l’export	Sens de la relation	Auteurs
Caractéristiques du dirigeant	Perception des avantages à l’exportation	+	Zou et Stan (1998).
	Perception des barrières à l’exportation	–	Zou et Stan (1998).
	Engagement et soutien à l’exportation	+	Zou et Stan (1998); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Cavusgil et Zou (1994).
	Expérience à l’international	+	Zou et Stan (1998); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
	Niveau d’éducation scolaire/expérience dans les affaires	+	Zou et Stan (1998); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
	Large réseau d’affaires	+	Cadieux (2009).
Stratégie à l’export	Marketing mix	+/-	Zou et Stan (1998); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); O’Cass et Julian (2003).
	Innovation	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); St-Pierre, Defays et Lacoursière (2015); St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006).
	Prise de risque	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); St-Pierre, Defays et Lacoursière (2015).
	Orientation stratégique proactive	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Miller (1992); Johnston et Czinkota (1981); Lee et Yang (1990, cités dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008).
	Coopération à l’exportation	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006); Freeman et Cavusgil (2007).
	Recherches sur le marché	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
	Planification et contrôle des activités à l’export	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998); Rodriguez, Barcos et Alvarez (2010).
	Recherche/veille sur les marchés	+	St-Pierre, Monnoyer et Boutary (2006); Amabile, Laghzaoui et Boudrandi, 2011; Poisson, Su et Gasse, 2005.



Tableau 9 – Principaux facteurs liés à la réussite à l'exportation et sens de leurs effets (suite)

La catégorie du facteur	Les principaux facteurs significatifs à l'export	Sens de la relation	Auteurs
Caractéristiques de l'entreprise	Taille	+/-	(+) : Dhanaraj et Beamish (2003); Katsikeas, Deng et Wortzel (1997); Bonaccorsi (1992, cité dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008); Zou et Stan (1998); Johanson et Vahlne (1977). (-) : Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998), Servantie (2007).
	Âge	+/-	(+) : Johanson et Vahlne (1977); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998). (-) : Servantie (2007); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998).
	Compétences à l'international	+	Prasad, Ramamurthy et Naidu (2001); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998);
	Capacité	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998).
	Expérience à l'international	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998); Johanson et Vahlne (1977); Cavusgil et Zou (1994).
	Orientation marché	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
Caractéristiques du marché étranger	Environnement politique et légal	+/-	Cavusgil et Zou (1994); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
	Distance culturelle	+/-	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Johanson et Vahlne (1977); Dow et Karunaratna (2006).
	Hostilité de l'environnement	-	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Johanson et Vahlne (1977).
	Compétitivité	+/-	(+) : Cavusgil et Zou (1994); O'Cass et Julian (2003); Sousa, Martínez-López et Coelho (2008). (-) : Sousa, Martínez-López et Coelho (2008).
Caractéristiques du marché domestique	Assistance à l'export de gouvernements et des organismes d'accompagnement	+	Sousa, Martínez-López et Coelho (2008); Zou et Stan (1998).

Le symbole « + » indique que les facteurs ont un impact significatif et positif sur la réussite à l'exportation; le symbole « - » indique, au contraire, un effet significatif et négatif sur la réussite à l'exportation. Quant au symbole « +/- », il indique une relation ayant été démontrée positive par certains auteurs et négative par d'autres.

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière les nombreux obstacles auxquels la PME peut être confrontée lors d'une activité d'exportation. Elle fait face à des difficultés différentes de celles qu'elle rencontre sur son marché local, étant donné des risques et incertitudes spécifiques aux contextes étrangers. L'entreprise doit alors être préparée à gérer ces nouvelles difficultés sans quoi elle peut mettre en péril sa survie. La littérature sur l'internationalisation des PME et en entrepreneuriat international nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de facteurs pouvant influencer le succès des activités d'exportation. Les travaux démontrent généralement une plus grande importance du rôle des facteurs internes dans la réussite à l'exportation par rapport aux facteurs externes. Aussi, l'une des contributions de ces études tient dans le fait qu'elles soient multicontextuelles. Cependant, elles ne prennent généralement pas en compte la destination des exportations, ce qui, pour notre recherche qui porte spécifiquement sur l'exportation vers les pays en émergence, aurait été un atout majeur.

Le chapitre 2 exposera le cadre conceptuel de notre recherche ainsi que les hypothèses que nous proposons de vérifier.

## CHAPITRE 2 – CADRE THÉORIQUE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif d'exposer le cadre théorique de notre recherche dans un premier temps (2.1), puis de mettre en avant les hypothèses de recherche que nous testerons par la suite (2.2).

### 2.1 CADRE THÉORIQUE

Ce mémoire s'attache à étudier les facteurs de succès à l'exportation vers les pays émergents. Dans cette section, nous exposerons d'abord un cadre théorique général relatif aux facteurs susceptibles d'influencer le succès à l'exportation des PME (2.1.1). Nous présenterons ensuite un second cadre théorique plus spécifique à notre question de recherche (2.1.2).

#### 2.1.1 Cadre théorique général

La revue de littérature présentée ci-avant nous a permis d'identifier les principaux facteurs de succès à l'exportation alors que ceux-ci n'ont généralement pas été déterminés en fonction des zones géographiques vers lesquelles les marchandises étaient destinées. Aussi, rappelons que la majorité des travaux traite des exportations des PME de pays développés vers d'autres pays développés, constituant la plus grande partie des exportations des PME, comme nous l'avons vu avec l'exemple de la France et du Canada dans le chapitre introductif.

Nous pouvons alors schématiser un premier modèle théorique (figure 9) présentant les facteurs de succès à l'exportation des PME indépendamment de la zone d'exportation. Nous intégrons à ce modèle les éléments issus de la littérature sur les facteurs de succès. Aussi, nous en ajouterons certains provenant du modèle par étape, d'une part, dont l'accès à l'information sur le marché étranger qui est parmi les plus

grandes barrières à l'exportation relevées dans différentes recherches (Arteaga-Ortiz et Fernández-Ortiz, 2008; Leonidou, 1995, 2000, 2004) et des attitudes à l'exportation, d'autre part, dont la motivation à l'export à la suite d'un stimulus proactif interne qui est supposé être un facteur favorable pour l'efficacité des activités à l'étranger (Leonidou *et al.*, 2007).

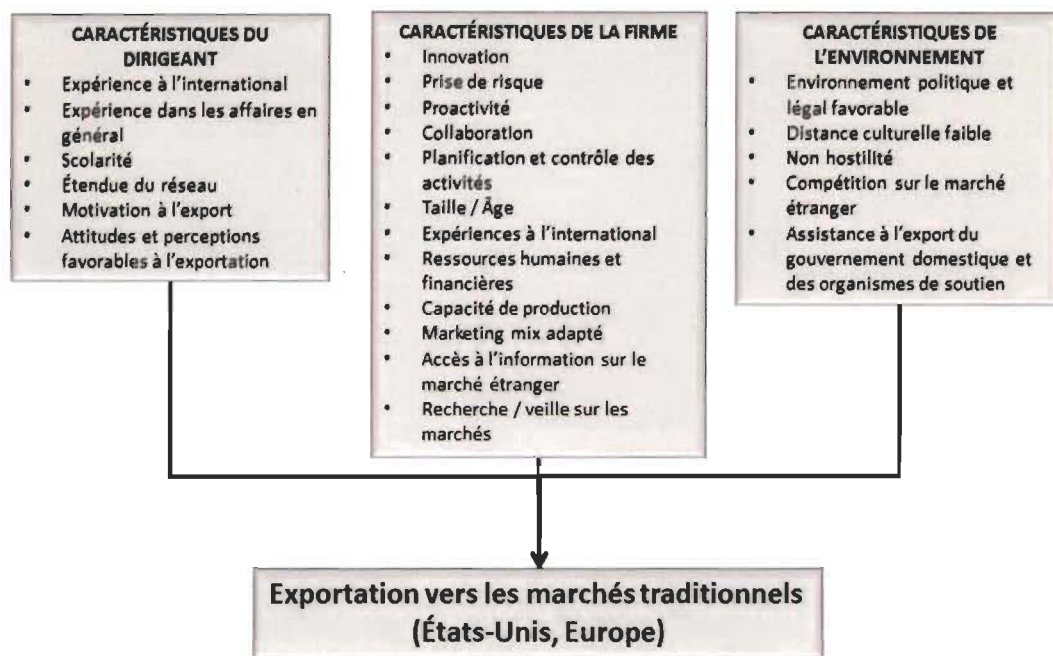


Figure 9 – Cadre théorique

Cependant, notre question de recherche porte sur les facteurs de succès à l'exportation vers des zones moins conventionnelles tels que les marchés émergents. Ce modèle théorique devrait donc être revu pour intégrer ces particularités vu à la section 1.7. C'est pourquoi la prochaine sous-section présente un second cadre théorique des facteurs de succès plus spécifiques à l'exportation vers ces zones (2.1.2).

### 2.1.2 Cadre théorique adapté à la question de recherche

Nous recherchons les facteurs de succès à l'exportation vers les pays émergents. Puisque notre question s'intéresse particulièrement aux facteurs endogènes à l'entreprise, nous avons exclu du cadre présenté à la figure 9 le volet « environnement » et qui met en valeur les particularités des marchés visés par l'exportation. Aussi, le facteur « collaboration » fera partie intégrante des mesures de chacun des trois facteurs de succès suivants : les capacités de production, la distribution et la communication, c'est pourquoi il n'apparaît plus dans ce second cadre conceptuel. De même, les données disponibles pour l'enquête ne nous permettent pas d'inclure le facteur « planification et contrôle ».

Notre cadre théorique spécifique présenté à la figure 10 est ainsi adapté à notre objectif de recherche.

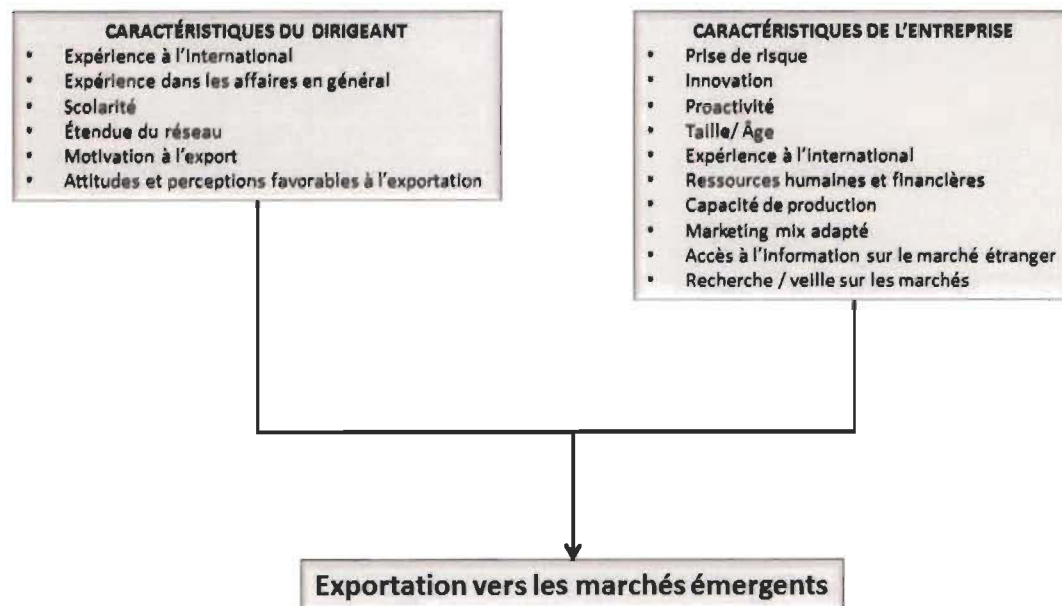


Figure 10 – Cadre conceptuel spécifique à notre question de recherche

Nous allons désormais présenter les hypothèses de recherche en lien avec notre nouveau cadre conceptuel.

## 2.2 HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Onze hypothèses de recherche naissent de notre cadre conceptuel. Les pays émergents sont caractérisés par un risque pays et une incertitude plus élevés que dans des pays développés. Nous pouvons poser la première hypothèse générale suivante.

Hypothèse 1. Les facteurs de succès à l'exportation vers les pays émergents sont différents de ceux à destination des pays développés.

Conformément à la littérature en EI, certaines entreprises seraient dotées de caractéristiques particulièrement adaptées pour opérer vers des zones risquées et incertaines tels que les marchés émergents, étant aussi dirigées par un chef d'entreprise plus audacieux et orienté vers la croissance. Nous pouvons alors poser les deux hypothèses suivantes.

Hypothèse 2. Le profil entrepreneurial du dirigeant influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 3. L'orientation entrepreneuriale de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Les prochaines hypothèses sont basées à la fois sur la littérature sur l'internationalisation des PME et sur celle en entrepreneuriat international. Nous nous sommes notamment inspirés des facteurs de succès présentés par Zou et Stan (1998) et Sousa, Martínez-López et Coelho (2008). Concernant l'âge et la taille de l'entreprise, nous choisissons de ne pas donner le sens de l'effet sur l'intensité à l'exportation étant donné la difficulté à départager la théorie traditionnelle par étape qui suggère une

relation positive entre l'âge et la taille et le succès à l'exportation et la théorie des entreprises à internationalisation rapide et précoce qui veut que les entreprises jeunes et petites réussissent mieux à l'exportation. Nous posons alors les huit hypothèses suivantes.

Hypothèse 4. La taille de l'entreprise influence significativement le taux d'exportation vers les pays<sup>7</sup> dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 5. L'âge de l'entreprise influence significativement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 6. L'expérience à l'international du dirigeant influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 7. Les ressources humaines et financières influencent positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 8. La capacité de production de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 9. La mise en place d'un marketing mix adapté influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 10. L'accès à l'information sur le marché étranger influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Hypothèse 11. La recherche/veille sur les marchés influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé.

Le prochain chapitre exposera le cadre méthodologique défini pour vérifier ces hypothèses de recherche.

---

<sup>7</sup> Puisque les marchés émergents sont considérés comme affichant plus d'incertitude et donc étant plus risqués que les autres marchés plus traditionnels, nous utiliserons de façon indifférente ces deux expressions.

## CHAPITRE 3 – MÉTHODOLOGIE

Dans le présent chapitre, nous allons présenter la méthodologie utilisée pour répondre à notre question de recherche et aux hypothèses exposées préalablement. Ce chapitre se divise en trois sections. Dans la première section, nous expliquons la méthode de collecte de données (3.1). Dans la seconde section, nous présentons les informations relatives à l'échantillon (3.2). Finalement, dans la dernière section, nous exposons la méthode d'analyse utilisée pour notre recherche (3.3).

### 3.1 COLLECTE DE DONNÉES

Notre recherche repose sur une analyse quantitative et nous nous appuyons sur une méthode d'enquête par questionnaire. Précisons que l'enquête est un mode de collecte de données extrêmement répandu en sciences de gestion (Gavard-Perret, Gotteland, Haon et Jolibert, 2012). « Ceci s'explique par le fait qu'elle peut être utilisée pour recueillir des données sur une grande variété de thèmes, couvrant l'ensemble des disciplines de gestion » (Gavard-Perret *et al.*, 2012, p. 107). Ces auteurs expliquent aussi que l'approche quantitative de l'enquête par questionnaire permet de collecter des données auprès d'un grand nombre d'individus, de quantifier des phénomènes et de mettre en évidence des liens entre variables. Nous analysons les données recueillies par le questionnaire dans une optique explicative.

Dans cette recherche, nous avons utilisé des données secondaires issues d'une enquête téléphonique réalisée par l'Institut de recherche sur les PME de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Canada). Ce choix du mode d'administration se décide souvent en raison des trois critères suivants : le faible coût de la collecte par rapport à l'entrevue en face à face, sa rapidité de réalisation et un meilleur contrôle de l'enquête par rapport à l'envoi d'un questionnaire transmis par la poste ou par Internet. L'enquête portait sur les différents modes d'internationalisation des PME (importation, exportation,



sous-traitance, IDE, collaborations), les déterminants de ces activités et les impacts sur l'entreprise. Le questionnaire a été soumis à un échantillon de 3 000 PME québécoises et la collecte de données a été réalisée en deux phases entre mai 2010 et février 2011. L'enquête a permis de recenser les informations sur le profil et le fonctionnement de l'entreprise (réseau, pratiques d'affaires, performance, innovation) ainsi que sur le profil du dirigeant (formation, expérience, contrôle, orientation stratégique) (St-Pierre *et al.*, 2011). Les répondants devaient, entre autres, indiquer le pourcentage de leurs ventes vers différentes régions soit : le Canada, les États-Unis, le Mexique, l'Europe, l'Asie et le reste du monde. Ce découpage territorial constituera une contrainte à notre travail empirique puisque nous devrons regrouper les pays à degré élevé de risque dans de grandes zones géographiques, notamment l'Asie, supposant ainsi une certaine homogénéité.

### 3.2 L'ÉCHANTILLON

Au total, un nombre de 582 PME manufacturières a répondu à l'enquête et 285 se considèrent comme des PME exportatrices. Notre unité d'analyse porte sur ces PME exportatrices que nous séparons en deux sous-échantillons. Dans l'un d'eux, on en compte 80 qui déclarent avoir exporté une partie de leurs produits vers l'Asie, le Mexique et le reste de monde (voir le tableau 10). D'après le Gouvernement du Canada, plusieurs de ces régions du monde sont caractérisées par une forte transition économique, notamment pour plusieurs pays d'Asie comme la Chine et l'Inde et pour le Mexique, dans lesquelles il existe des opportunités d'affaires intéressantes. Conformément au modèle d'Uppsala, la majorité de ces entreprises exportent également vers d'autres pays, notamment aux États-Unis dont le volume d'activité compte en moyenne pour 21 % du chiffre d'affaires total, et en Europe pour lequel il atteint en moyenne de 7 % (voir le tableau 10). Nous avons sélectionné un deuxième sous-échantillon composé de 184 PME dont les exportations sont uniquement concentrées

vers les États-Unis et l'Europe, correspondant aux pays développés et présentant ainsi moins de risques.

Pour résumer les éléments ci-dessus, notre échantillon est composé des deux sous-échantillons suivants.

Groupe 1. PME exportatrices vers les pays traditionnels uniquement (États-Unis et Europe).

Groupe 2. PME exportatrices vers les pays traditionnels (États-Unis et Europe) et les pays émergents (Mexique, Asie et le reste du monde).

Tableau 10 – Le taux d'exportation des deux groupes d'échantillon selon les zones d'exportation

Pourcentage du chiffre d'affaires (CA) selon la zone d'exportation	Type d'échantillon	
	Groupe 1 Exportent vers les pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Exportent vers les pays émergents (N = 80)
CA, États-Unis	24,52	20,90
CA, Europe	2,16	6,93
CA, États-Unis + Europe	26,69	27,91
CA, Mexique	–	1,58
CA, Asie	–	7,21
CA, reste du monde	–	7,96
CA, Mexique, Asie et reste du monde	–	16,76
CA, Exporté	26,69	44,67

Finalement, on note aussi que les entreprises exportant vers les pays à risque ont un plus fort taux d'exportation que les autres PME, ce qui peut être associé à une plus forte expérience à l'international.

Dans la prochaine, section, nous exposons nos variables et les méthodes statistiques utilisées pour répondre à nos hypothèses de recherche.

### 3.3 MÉTHODE D'ANALYSE

#### 3.3.1 Les variables

**La variable dépendante.** Elle est mesurée par le taux d'exportation pour les deux groupes. C'est-à-dire le pourcentage total des ventes exportées vers les pays traditionnels (États-Unis et Europe) et vers les régions émergentes (Asie, Mexique et le reste du monde). C'est une variable continue qui prend une valeur comprise entre 0 % et 100 % pour l'ensemble de l'échantillon.

**Les variables indépendantes.** Nous avons sélectionné 60 variables issues du questionnaire et en cohérence avec les hypothèses de recherche énoncées à la section 2.2 traduisant nos facteurs de succès du cadre conceptuel (figure 10). Certains facteurs de succès peuvent être mesurés par plus d'une variable. Nous les présentons ci-après en les regroupant sous l'appellation « section ».

Ainsi, l'hypothèse 2 relative à l'influence positive du profil entrepreneurial du dirigeant sur le taux d'exportation vers les zones risquées et incertaines, sera mesurée par 15 variables regroupées dans six sections de la façon suivante.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs au dirigeant</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 1 Expérience à l'international du dirigeant	Étudié à l'étranger. Vécu à l'étranger. Voyage souvent à l'étranger. Côté des gens d'autres cultures.
Section 2 Expérience dans les affaires en général du dirigeant	Nombre d'années d'expérience dans le secteur. Expériences antérieures dans le même secteur d'activité.
Section 3 Scolarité du dirigeant	Maîtrise de langues étrangères. Niveau de scolarité. Spécialisation en ingénierie, production et administration.
Section 4 Étendue du réseau d'affaires	Élargissement du réseau d'affaires.
Section 5 Motivation à l'export	Exporte à la suite d'une commande non sollicitée. Exporte à la suite de sa propre initiative.
Section 6 Attitudes et perceptions favorables à l'exportation	Ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années.

L'hypothèse 3 suppose que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Nous mesurons l'orientation entrepreneuriale au regard de la conceptualisation de Lumpkin et Dess (1996), à savoir, par un haut niveau simultané de prise de risque, proactivité et innovation. Nous retrouvons donc ces facteurs de succès au sein de trois sections distinctes et mesurés par les 11 variables indépendantes suivantes.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 7 Prise de risque	Favorise les projets à haut risque avec de grands retours sur l'investissement. Pose des actions à grande portée. Adopte une posture agressive pour maximiser les opportunités.
Section 8 Proactivité	Souvent la 1 <sup>re</sup> à agir sur le marché par l'introduction de nouvelles technologies. Entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent. Adopte une position très compétitive afin de réduire la compétition.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise (suite)</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation (suite)</b>
Section 9 Innovation	Met l'emphasis sur la R-D. Montant de ressources financières allouées au développement de produit. Variété de nouvelles lignes de produit. Change radicalement ses produits. Produit principal à fort contenu technologique.

L'hypothèse 4 présume que la taille de l'entreprise influence significativement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Il est mesuré par la seule variable suivante.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 10 Taille	Nombre d'employés.

L'hypothèse 5 admet que l'âge de l'entreprise influence significativement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Nous mesurons l'âge de la façon suivante.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 11 Âge	Âge de l'entreprise (nombre d'années depuis la création de l'entreprise).

Dans l'hypothèse 6, nous supposons que l'expérience à l'international de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Ce facteur de succès est mesuré par les deux variables présentées ci-dessous.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 12 Expérience à l'international	Nombre d'années depuis les premières exportations. Nombre de pays vers lesquels l'entreprise exporte.

L'hypothèse 7 stipule que les ressources humaines et financières influencent positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Les sections 13 et 14 serviront à vérifier cette hypothèse et seront mesurées par les six variables suivantes.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 13 Ressources humaines	Mise à jour des compétences du personnel de vente. Formation : développement des compétences à l'international. Nombre de langues parlées dans l'entreprise. Pourcentage d'employés avec expertise internationale. Responsable RH.
Section 14 Ressources financières	Responsable comptabilité/finance.

L'hypothèse 8 qui présume que la capacité de production de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé sera mesurée de la manière suivante.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 15 Capacité de production	Responsable production. Collaboration en production avec des partenaires au Canada et/ou étrangers.

L'hypothèse 9 admet que la mise en place d'un marketing mix adapté influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude

est élevé. Cette hypothèse est décomposée en quatre sections représentant les 4P du marketing mix (*product, price, place, promotion*) faisant écho à la section 1.7.2. Nous utilisons comme mesure les 15 variables indépendantes ci-après.

<b>Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise</b>	<b>Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation</b>
Section 16 Marketing produit	Prospection de nouveaux clients. Produit : avantage concurrentiel. Qualité service à la clientèle (avantage concurrentiel). Responsable logistique. Propriété intellectuelle (norme reconnue de qualité, marque de commerce, dessin industriel, droits d'auteurs, brevets). Développement de nouveaux produits pour l'étranger. Amélioration de produits existants pour l'étranger. Innovation protégée sur le marché étranger. Analyse concurrence internationale.
Section 17 Prix du produit	Prix : avantage concurrentiel.
Section 18 Distribution du produit	Qualité du réseau de distribution : avantage concurrentiel. Responsable exportation. Collaboration en distribution.
Section 19 Communication pour le produit	Responsable ventes/marketing. Collaboration en marketing/ventes.

L'hypothèse 10 suppose que l'accès à l'information sur le marché étranger influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Nous mesurons ce facteur de succès à travers les variables suivantes.

Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise	Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation
Section 20 Accès à l'information sur le marché étranger	Consultation de clients internationaux. Consultation de fournisseurs internationaux. Consultation de consultants internationaux. Consultation d'agences gouvernementales internationales. Présence à des salons ou expositions internationales. Utilisation d'Internet. Lecture de revues ou de journaux.

Enfin, l'hypothèse 11 suppose que la recherche/veille sur les marchés influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de risque et d'incertitude est élevé. Ce facteur de succès englobera les deux variables indépendantes suivantes.

Les facteurs de succès à l'exportation relatifs à l'entreprise	Les variables indépendantes permettant de mesurer les facteurs de succès à l'exportation
Section 2 Recherche/veille sur les marchés	Évaluation de la satisfaction des clients étrangers. Intensification de la veille stratégique.

### 3.3.2 Les méthodes statistiques

Avant de tester nos hypothèses, nous avons souhaité mettre en évidence les facteurs susceptibles d'affecter le succès à l'exportation pouvant se distinguer selon nos deux sous-échantillons. Ceci peut nous aider à avoir une meilleure compréhension des caractéristiques de chacun des groupes. Les données résultent d'une analyse de variance ANOVA qui est un test largement utilisé pour identifier des différences de moyennes entre différents groupes d'observations (Gavard-Perret *et al.*, 2012). Appliqué à notre recherche, ce test va nous permettre de tester les différences dans les capacités ou les moyens utilisés entre les deux échantillons. On vérifie la significativité de ces différences par un test statistique F (test de Fisher).



Nous avons ensuite eu recours à des régressions linéaires (pas-à-pas) pour tester nos 11 hypothèses. La régression linéaire a pour objet de modéliser les relations entre une variable à expliquer qui sera, dans notre cas, le taux d'exportation pour chacun des deux groupes (la variable dépendante) et plusieurs variables explicatives (nos variables indépendantes) sous la forme d'une fonction linéaire. Vu le grand nombre de variables indépendantes (60), nous avons opté pour une régression linéaire pas-à-pas où la variable présentant la plus grande significativité (à un seuil de tolérance de 10 %; si  $p < 10\%$ ) se voit incluse à chaque tour. Nous allons de ce fait pouvoir vérifier quel(s) facteur(s) influence(nt) significativement le taux d'exportation pour nos deux groupes d'exportateurs pour répondre à notre première hypothèse, puis, nous nous attarderons spécifiquement sur les différents facteurs expliquant l'intensité des exportations vers les pays émergents pour répondre à nos 10 autres hypothèses.

## CHAPITRE 4 – PRÉSENTATION DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre a pour objet de présenter et d'analyser les résultats de notre recherche.

Dans une première section (4.1), nous présentons les données affichant une influence significative sur le taux d'exportation vers les pays émergents sous forme de tableau et nous les commentons. Dans une deuxième section (4.2), nous interprétons ces résultats à la lumière de nos hypothèses de recherche.

### 4.1 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Les résultats de l'analyse de variance ANOVA sont présentés dans le tableau 11 et ceux des régressions linéaires sont exposés dans le tableau 12.

Concernant le premier pré-test de l'analyse de variance, les résultats sont conformes à la littérature. Nos deux sous-échantillons présentent plusieurs distinctions entre eux tant au niveau des caractéristiques du dirigeant que de celles de l'entreprise. En effet, en vue d'affronter une incertitude et des risques plus élevés, les exportateurs vers les pays émergents semblent avoir employé certains facteurs de façon plus soutenue que ceux qui exportent vers les pays traditionnels.

Tout d'abord, tel qu'anticipé, le profil du dirigeant exportant vers les pays émergents s'assimile à celui d'un entrepreneur, tel que décrit par St-Pierre et Cadieux (2012). On le voit notamment à travers ses attitudes favorables à l'exportation qui se traduisent par une forte ambition d'accroître ses exportations dans les prochaines années. Ce dernier est également caractérisé par un réseau d'affaires plus étoffé, un niveau de scolarité sensiblement plus élevé ainsi qu'une expérience à l'international légèrement supérieure comparé au dirigeant qui exporte vers les pays traditionnels.

Aussi, on remarque des distinctions notables quant à l'attention portée au marketing du produit. En effet, les exportateurs vers les pays émergents sont caractérisés par une meilleure connaissance du marché au moyen d'analyses de la concurrence internationale et un effort est nettement porté sur la connaissance des besoins des clients. Parallèlement, il appert que les exportateurs vers les pays émergents se distinguent au regard de leur attitude entrepreneuriale. En effet, ces entreprises sont davantage orientées vers l'innovation du produit qui possède généralement un fort contenu technologique, comme le montrent notamment le dépôt de brevets et la possession de propriété intellectuelle, et elles adoptent une position très compétitive visant à réduire la compétition dans l'optique d'être leader sur leur marché. En effet, les régions émergentes, dont l'Inde et la Chine particulièrement, sont reconnues pour s'être spécialisées dans la production de biens à faible valeur ajoutée (le textile, le cuir et l'industrie légère) permettant une production de masse en raison d'un facteur travail abondant et peu coûteux (St-Pierre et Trépanier, 2006). Ainsi, les entreprises étrangères en possession d'un produit doté d'une certaine technologie ont plus de chance d'être compétitives sur ces marchés et de s'y distinguer.

Enfin, les entreprises exportant vers les pays émergents sont nettement plus internationalisées au regard du nombre de pays dans lesquels elles exportent. Elles sont alors dotées d'une expérience supérieure à l'international mais aussi de plus grandes compétences internationales en raison du recrutement d'un personnel présentant une certaine expertise à l'international et parlant plusieurs langues étrangères. On constate, de plus, que ces entreprises ont plus d'expérience dans les affaires en général que celles qui exportent vers les pays traditionnels, ceci du fait de leur plus grand niveau de maturité.

Aussi, les entreprises exportant vers les pays émergents se distinguent par une collecte d'informations plus diversifiée et riche. On peut supposer que l'accès à l'information et l'expérience plus importante de façon générale sont employés par ces

exportateurs de sorte à réduire l'incertitude sur les marchés étrangers et à mieux y appréhender le risque, les incitant à s'éloigner progressivement de leur pays d'origine pour exporter vers les pays émergents, conformément au modèle d'Uppsala.

Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d'affecter le succès à l'exportation des PME

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 Pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Pays émergents (N = 80)	Anova F
<b>Les caractéristiques du dirigeant</b>				
<b>Section 1</b> Expérience à l'international du dirigeant	Étudié à l'étranger.	16,1 %	12,0 %	0,624
	Vécu à l'étranger.	22,3 %	25,0 %	0,230
	Voyage souvent à l'étranger.	64,1 %	70,0 %	0,851
	Côtoyé des gens d'autres cultures.	62,5 %	78,8 %	6,826*
<b>Section 2</b> Expérience dans les affaires en général du dirigeant	Nombre d'années d'expérience dans le secteur.	19,243	17,450	1,168
	Expérience antérieure dans le même secteur d'activité.	56,0 %	53,8 %	0,111
<b>Section 3</b> Scolarité du dirigeant	Maîtrise de langues étrangères.	66,3 %	72,5 %	0,983
	Niveau de scolarité.	3,560	3,713	2,799*
	Spécialisation ing/prod/admi*.	88,6 %	85,0 %	0,653
<b>Section 4</b> Étendue du réseau d'affaires	Élargissement du réseau d'affaires.	81,5 %	91,3 %	4,054**
<b>Section 5</b> Motivation à l'export	Exporte à la suite d'une commande non sollicitée.	48,9 %	42,5 %	0,917
	Exporte à la suite de sa propre initiative.	73,4 %	76,3 %	0,240
<b>Section 6</b> Attitudes et perceptions favorables à l'exportation	Ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années.	63,0 %	83,8 %	11,652****

Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d’affecter le succès à l’exportation des PME (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 Pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Pays émergents (N = 80)	Anova F
<b>Les caractéristiques de l’entreprise</b>				
<b>Section 7</b> Prise de risque	Favorise les projets à haut risque avec de grands retours sur l’investissement.	2,571	2,675	0,467
	Pose des actions à grande portée.	3,163	3,200	0,066
	Adopte une posture agressive pour maximiser les opportunités.	3,098	3,250	1,101
<b>Section 8</b> Proactivité	Souvent la 1 <sup>re</sup> à agir sur le marché par l’introduction de nouvelles technologies.	3,353	3,425	0,199
	Entreprend des actions auxquelles les concurrents répliquent.	3,179	3,300	0,618
	Adopte une position très compétitive afin de réduire la compétition.	3,266	3,588	4,364**
<b>Section 9</b> Innovation	Met l’emphase sur la R-D.	3,647	3,800	0,812
	Montant de ressources financières allouées au développement de produit.	6,788	8,485	3,364*
	Variété de nouvelles lignes de produit.	2,995	3,113	0,528
	Change radicalement ses produits.	2,152	2,075	0,280
	Produit principal à fort contenu technologique.	8,1 %	15,9 %	4,579**
<b>Section 10</b> Taille	Nombre d’employés.	62,337	72,850	1,781

Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d’affecter le succès à l’exportation des PME (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 Pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Pays émergents (N = 80)	Anova F
<b>Les caractéristiques de l’entreprise (suite)</b>				
<b>Section 11</b> Âge	Âge de l’entreprise.	24,32	31,20	9,905***
<b>Section 12</b> Expérience à l’international	Nombre d’années depuis les 1 <sup>res</sup> exportations.	19,085	19,271	0,009
	Nombre de pays dans lesquels l’entreprise exporte.	2,5	13,3	60,200****
<b>Section 13</b> Ressources humaines	Mise à jour des compétences du personnel de vente.	3,087	3,063	0,020
	Formation : développement des compétences à l’international.	38,0 %	43,8 %	0,754
	Nombre de langues parlées dans l’entreprise.	2,734	3,888	8,017***
	Pourcentage d’employés avec expertise internationale.	5,1 %	7,8 %	6,354**
	Responsable RH.	59,8 %	57,5 %	0,119
<b>Section 14</b> Ressources financières	Responsable comptabilité/finance.	71,7 %	78,8 %	1,416
<b>Section 15</b> Capacité de production	Responsable production.	69,0 %	71,3 %	0,130
	Collaboration en production avec des partenaires au Canada et/ou étrangers.	22,8 %	26,3 %	0,358

Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d’affecter le succès à l’exportation des PME (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 Pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Pays émergents (N = 80)	Anova F
<b>Les caractéristiques de l’entreprise (suite)</b>				
<b>Section 16</b> Marketing produit	Prospection de nouveaux clients.	2,924	3,550	9,628***
	Produit : avantage concurrentiel.	83,7 %	85,0 %	0,070
	Qualité service à la clientèle (avantage concurrentiel).	90,8 %	91,3 %	0,016
	Responsable logistique.	58,2 %	73,8 %	5,898**
	Propriété intellectuelle (norme reconnue de qualité, marque de commerce, dessin industriel, droits d’auteurs, brevets).	1,321	1,829	9,359***
	Développement de nouveaux produits pour l’étranger.	9,2 %	10,0 %	0,037
	Amélioration de produits existants pour l’étranger.	12,5 %	8,8 %	0,775
	Innovation protégée sur le marché étranger.	25,5 %	33,6 %	1,918
	Analyse concurrence internationale.	2,402	3,138	13,625*****
<b>Section 17</b> Prix du produit	Prix : avantage concurrentiel.	41,3 %	42,5 %	0,033
<b>Section 18</b> Distribution du produit	Qualité du réseau de distribution : avantage concurrentiel.	51,6 %	58,8 %	1,133
	Responsable exportation.	45,7 %	42,5 %	0,223
	Collaboration en distribution.	19,0 %	23,8 %	0,763

Tableau 11 – Principaux facteurs susceptibles d’affecter le succès à l’exportation des PME (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 Pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 Pays émergents (N = 80)	Anova F
<b>Les caractéristiques de l’entreprise (suite)</b>				
<b>Section 19</b> Communication pour le produit	Responsable ventes/marketing.	53,3 %	55,0 %	0,067
	Collaboration en marketing/ventes.	15,2 %	17,5 %	0,216
<b>Section 20</b> Accès à l’information sur le marché étranger	Consultation de clients internationaux.	59,8 %	60,0 %	0,001
	Consultation de fournisseurs internationaux.	28,3 %	17,5 %	3,463
	Consultation de consultants internationaux.	6,0 %	8,8 %	0,671
	Consultation d’agences gouvernementales internationales.	5,4 %	15,0 %	6,800*
	Salons ou expo internationales.	50,5 %	68,8 %	7,664***
	Utilisation d’Internet.	70,1 %	78,8 %	2,100
	Lecture revues ou journaux.	45,1 %	48,8 %	0,296
<b>Section 21</b> Recherche/veille sur les marchés	Évaluation de la satisfaction des clients étrangers.	3,196	3,350	0,607
	Intensification de la veille stratégique.	40,2 %	45,0 %	0,522
* p < 10 %; ** p < 5 %; *** p < 1 %; **** p < 0,1 %.				

Ces prétests nous ont permis de caractériser davantage nos sous-échantillons. Ceci nous amène à nous poser la question suivante : Les facteurs sur lesquels les exportateurs vers les pays émergents insistent par rapport à ceux vers les pays traditionnels influencent-ils réellement favorablement le taux d’exportation vers ces zones?



C'est dans cette optique que nous exposons maintenant les résultats relatifs à nos hypothèses de recherche grâce aux régressions linéaires présentées dans le tableau 12. Dans les deux colonnes de gauche, nous exposons nos 60 variables, soit nos facteurs de succès ainsi que leur nature afin de faciliter la lecture et de donner quelques repères en lien avec notre cadre conceptuel. Les deux autres colonnes permettent de vérifier quelles variables sont significatives selon qu'il s'agisse du groupe d'exportateurs vers les pays traditionnels (groupe 1) ou du groupe d'exportateurs vers les pays émergents (groupe 2). Pour faciliter la lecture des résultats, nous ne présentons que ceux qui sont statistiquement significatifs au seuil de 10 %.

Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d'exportation des PME canadiennes selon les destinations

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 pays émergents (N = 80)
<b>Les caractéristiques du dirigeant</b>			
<b>Section 1</b> Expérience à l'international du dirigeant	Étudié à l'étranger. Vécu à l'étranger. Voyage souvent à l'étranger. Côté des gens d'autres cultures.		
<b>Section 2</b> Expérience dans les affaires en général du dirigeant	Nombre d'années d'expérience dans le secteur. Expérience antérieure dans le même secteur d'activité.		
<b>Section 3</b> Scolarité du dirigeant	Maîtrise de langues étrangères. Niveau de scolarité. Spécialisation ing/prod/admi*.		0,177**
<b>Section 4</b> Étendue du réseau d'affaires	Élargissement du réseau d'affaires.		
<b>Section 5</b> Motivation à l'export	Exporte à la suite d'une commande non sollicitée. Exporte à la suite de sa propre initiative.		0,145*

Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d'exportation des PME canadiennes selon les destinations (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 pays émergents (N = 80)
<b>Les caractéristiques du dirigeant (suite)</b>			
<b>Section 6</b> Attitudes et perceptions favorables à l'exportation	Ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années.		- 0,242***
<b>Les caractéristiques de l'entreprise</b>			
<b>Section 7</b> Prise de risque	Favorise les projets à haut risque avec de grands retours sur l'investissement.  Pose des actions à grande portée.  Adopte une posture agressive pour maximiser les opportunités.		- 0,329***
<b>Section 8</b> Proactivité	Souvent la 1 <sup>re</sup> à agir sur le marché par l'introduction de nouvelles technologies.  Entreprind des actions auxquelles les concurrents répliquent.  Adopte une position très compétitive afin de réduire la compétition.	- 0,220***	- 0,248***  0,358****
<b>Section 9</b> Innovation	Met l'emphase sur la R-D.  Montant des ressources financières allouées au développement de produit.  Variété de nouvelles lignes de produit.  Change radicalement ses produits.  Produit principal à fort contenu technologique.		0,177**
<b>Section 10</b> Taille	Nombre d'employés.		

Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d'exportation hors Canada des PME selon les destinations (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 pays émergents (N = 80)
<b>Les caractéristiques de l'entreprise (suite)</b>			
<b>Section 11</b> Âge	Âge de l'entreprise.		- 0,217**
<b>Section 12</b> Expérience à l'international	Nombre d'années depuis les 1 <sup>res</sup> exportations.		0,166**
	Nombre de pays dans lesquels l'entreprise exporte.	0,231****	0,242***
<b>Section 13</b> Ressources humaines	Mise à jour des compétences du personnel de vente.	- 0,205***	
	Formation : développement des compétences à l'international.	0,193***	
	Nombre de langues parlées dans l'entreprise.		
	Pourcentage d'employés avec expertise internationale.	0,189***	
	Responsable GRH.		
<b>Section 14</b> Ressources financières	Responsable comptabilité/finance.		
<b>Section 15</b> Capacité de production	Responsable production.		
	Collaboration en production avec des partenaires au Canada et/ou étrangers.		
<b>Section 16</b> Marketing produit	Prospection de nouveaux clients.	0,155*	0,417****
	Produit : avantage concurrentiel.		
	Qualité service à la clientèle : avantage concurrentiel.		- 0,169**
	Responsable logistique.		- 0,166**
	Propriété intellectuelle.		

Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d'exportation des PME canadiennes selon les destinations (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 pays émergents (N = 80)
<b>Les caractéristiques de l'entreprise (suite)</b>			
<b>Section 16 (suite)</b> Marketing produit	Développement de nouveaux produits pour l'étranger.  Amélioration de produits existants pour l'étranger.  Innovation protégée sur le marché étranger.  Analyse concurrence internationale.		- 0,155**
<b>Section 17</b> Prix du produit	Prix : avantage concurrentiel.		
<b>Section 18</b> Distribution du produit	Qualité du réseau de distribution : avantage concurrentiel.  Responsable exportation.  Collaboration en distribution.		- 0,140*
<b>Section 19</b> Communication pour le produit	Responsable ventes/marketing.  Collaboration en marketing/ventes.		
<b>Section 20</b> Accès à l'information sur le marché étranger	Consultation de clients internationaux.  Consultation de fournisseurs internationaux.  Consultation de consultants internationaux.  Consultation d'agences gouvernementales internationales.  Salons ou expo internationales.  Utilisation d'Internet.  Lecture revues ou journaux.	0,179***  0,124*  0,145**	0,386****       - 0,138*

Tableau 12 – Les facteurs influençant le taux d’exportation des PME canadiennes selon les destinations (suite)

Nature des facteurs de succès	Facteurs de succès	Groupe 1 pays traditionnels (N = 184)	Groupe 2 pays émergents (N = 80)
<b>Les caractéristiques de l’entreprise (suite)</b>			
<b>Section 21</b>	Évaluation de la satisfaction des clients étrangers.	0,126*	
Recherche/veille sur les marchés	Intensification de la veille stratégique.		
<b>R<sup>2</sup></b>		0,376	0,727
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>		0,340	0,652
<b>F du modèle</b>		10,4****	9,7****
* p < 10 %; ** p < 5 %; *** p < 1 %; **** p < 0,1 %.			

D’après le tableau ci-dessus, 10 et 17 variables dans chaque échantillon sont apparues suffisamment significatives pour être incluses dans ces régressions. Il apparaît aussi que seulement quatre d’entre elles sont communes aux deux régressions (et avec le même signe), les autres présentant alors un effet spécifique dans un cas mais pas dans l’autre. Nous pouvons déjà affirmer que notre première hypothèse stipulant que les facteurs de succès à l’exportation vers les pays émergents sont différents de ceux à destination des pays traditionnels est, de ce fait, partiellement validée.

Nous présentons maintenant de manière détaillée ces résultats. Pour cela, nous rappelons chacune de nos hypothèses et décrivons les résultats obtenus consécutivement. Précisons que les commentaires relatifs à notre première hypothèse dans laquelle nous admettons que les facteurs de succès sont différents entre les deux groupes d’échantillon, sera faite en parallèle de la description des résultats de chacune des autres hypothèses. En effet, les neuf autres hypothèses étant en rapport avec les déterminants du taux d’exportation vers les pays émergents, il nous a semblé judicieux de procéder ainsi dans un souci d’éviter la redondance.

Commençons directement avec la seconde hypothèse qui suppose que le profil entrepreneurial du dirigeant influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents (sections 1 à 6 du tableau 12). Dans le premier échantillon, celui des exportateurs vers les pays traditionnels, il s'avère qu'il n'existe aucun lien entre les variables afférentes à ce profil et l'intensité des exportations.

Dans le deuxième échantillon, il appert que seulement trois facteurs ont un impact sur l'intensité des exportations. Le premier réfère au niveau d'éducation selon lequel un niveau élevé a un effet positif et significatif ( $p < 5 \%$ ) sur l'intensité des exportations pour les exportateurs vers les pays émergents. Le second concerne la motivation à l'export du dirigeant (section 5) : l'exportation à la suite d'une commande non sollicitée a un effet légèrement significatif ( $p < 10 \%$ ) et positif sur le pourcentage des ventes globales des exportateurs vers les pays émergents. Le troisième est relatif à l'attitude à l'exportation (section 6) : l'ambition d'accroître ses exportations dans les prochaines années a une influence négative et très significative ( $p < 1 \%$ ) sur l'intensité des activités d'exportation pour le groupe des exportateurs vers les pays émergents.

Relativement à l'hypothèse 1, tandis que trois facteurs caractérisant le profil entrepreneurial du dirigeant de l'échantillon d'exportateurs vers les pays émergents ont un effet significatif (positif et négatif) sur l'intensité à l'exportation, à savoir le niveau de scolarité, exporte à la suite d'une commande non sollicité et l'ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années, il n'existe aucun lien de causalité entre ces variables et le taux d'exportation pour le groupe d'exportateurs vers les pays traditionnels. Et notre seconde hypothèse selon laquelle le profil entrepreneurial du dirigeant influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents est partiellement validée.

Dans notre troisième hypothèse, nous supposons que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré

de risque et d'incertitude est élevé (sections 7 à 9). Pour cela, nous avons traduit l'orientation entrepreneuriale au regard de la conceptualisation de Covin et Slevin (1990) qui la décompose en trois catégories de facteurs qui sont la prise de risque, la proactivité et l'innovation de produit. Ces trois facteurs semblent avoir un effet très significatif sur l'intensité des exportations vers les pays émergents, la proactivité jouant un rôle plus important que les deux autres. En effet, tandis que l'adoption d'une position très compétitive afin de réduire la compétition influence positivement et très significativement ( $p < 0,1 \%$ ) le pourcentage total de vente à l'export, entreprendre des actions auxquelles les concurrents répliquent l'influence également de façon importante ( $p < 1 \%$ ) mais négativement. Sur ce dernier point, notons qu'entreprendre des actions auxquelles les concurrents répliquent est aussi le fait de l'autre échantillon d'entreprises qui exportent vers les pays traditionnels, pour qui il a un effet également négatif et très significatif ( $p < 1 \%$ ). Ce facteur est d'ailleurs le seul afférent à l'orientation entrepreneuriale qui affecte l'intensité des exportations vers les marchés habituels. Pour en revenir à notre premier échantillon, les exportateurs vers les pays émergents, on observe que parmi les facteurs correspondant à la prise de risque, l'adoption d'une posture agressive pour maximiser les opportunités influence très significativement ( $p < 1 \%$ ) et négativement l'intensité des exportations. Enfin, parmi les facteurs relatifs à l'innovation, le montant des ressources financières allouées au développement de produits a un effet plus faible mais significatif ( $p < 5 \%$ ) et positif sur l'intensité des exportations. Notre hypothèse 3 est ainsi partiellement validée.

En ce qui a trait à notre hypothèse 4, il appert que la taille de l'entreprise n'est aucunement reliée à l'intensité des exportations vers les pays traditionnels, pas plus que vers les pays émergents. Cette hypothèse est donc réfutée.

Pour sa part, l'âge de l'entreprise, relative à l'hypothèse 5, a un impact négatif et significatif ( $p < 5 \%$ ) sur le taux d'exportation seulement pour le groupe d'exportateurs vers les pays émergents. Cette hypothèse est donc validée.

Concernant notre sixième hypothèse, l'expérience à l'international de l'entreprise a un effet très significatif et positif pour nos exportateurs vers les pays émergents. En effet, le nombre de pays dans lesquels l'entreprise exporte influence très significativement ( $p < 1\%$ ) et positivement l'intensité des exportations vers les pays émergents, et de façon encore plus importante ( $p < 0,1\%$ ) pour les exportateurs vers les pays traditionnels. Le nombre d'années depuis les premières exportations exerce, quant à lui, un impact moins important mais significatif ( $p < 5\%$ ) et positif sur les exportations vers les pays émergents. Il n'existe cependant aucun lien entre ces deux variables pour les exportateurs vers les pays traditionnels. Notre hypothèse 6 est ainsi validée.

Nous avons ensuite admis que les ressources humaines et financières influencent positivement le taux d'exportation vers les pays émergents dans notre hypothèse 7 (sections 13 et 14). Nous découvrons qu'il n'existe aucun lien significatif de ces facteurs sur l'intensité des exportations pour les exportateurs vers les pays émergents. Notre hypothèse est alors réfutée. Concernant notre première hypothèse, notons que deux variables composant les ressources humaines sont significatives pour l'échantillon d'exportateurs vers les pays traditionnels. Alors que le pourcentage d'employés avec une expertise internationale a un effet très significatif ( $p < 1\%$ ) et positif sur l'intensité des exportations, la mise à jour des compétences du personnel de vente a un effet très significatif ( $p < 1\%$ ), mais négatif. La formation du personnel relative au développement des compétences à l'international a également, quant à elle, un impact très significatif ( $p < 1\%$ ) et positif pour les exportateurs vers les pays traditionnels.

En ce qui a trait à notre hypothèse 8, il s'avère que la capacité de production de l'entreprise n'est aucunement reliée à l'intensité des exportations vers les pays traditionnels, pas plus que vers les pays émergents. L'hypothèse 8 n'est donc pas validée.



Nous avons ensuite supposé, dans l'hypothèse 9, que la mise en place d'un marketing mix adapté (sections 16 à 19) influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Plusieurs variables issues du marketing du produit ont un effet significatif sur l'intensité de leurs exportations. La prospection de nouveaux clients à l'étranger est un facteur exerçant un impact très significatif ( $p < 0,1 \%$ ) et positif sur le taux d'exportation. Trois autres variables, toujours issues du marketing produit, ont un impact significatif ( $p < 5 \%$ ) mais négatif sur l'intensité des exportations. Il s'agit du fait que la qualité du service à la clientèle constitue un avantage concurrentiel pour l'entreprise, de la présence d'un responsable logistique et du développement de nouveaux produits pour l'étranger. Il s'avère également que la collaboration en distribution ait un effet légèrement significatif ( $p < 10 \%$ ) et négatif sur le taux d'exportation pour ce groupe. Le marketing relatif au prix et à la communication ne montre, quant à lui, aucun lien avec le taux d'exportation des exportateurs vers les pays émergents. Nous pouvons alors affirmer que notre hypothèse 9 est partiellement validée.

Concernant l'autre échantillon, les exportateurs vers les pays traditionnels, seule la prospection de nouveaux clients a un effet quelque peu significatif ( $p < 10 \%$ ) et également positif sur l'intensité des exportations. Les autres facteurs issus du marketing mix ne montrent aucune influence sur l'intensité des exportations pour ce groupe.

Dans l'hypothèse 10, nous admettons que l'accès à l'information sur le marché étranger influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Il en ressort que la consultation de clients internationaux a un effet très significatif ( $p < 0,1 \%$ ) et positif sur l'intensité des exportations vers les pays émergents. Notons cependant que cette variable constitue leur seule source d'information exerçant une influence sur le taux d'exportation; alors que nous avons vu, au tableau 11, que ces exportateurs s'employaient à recourir à des sources d'information diverses et de façon plus soutenue que les exportateurs vers les marchés traditionnels. Cela ne vient cependant pas contredire notre hypothèse, c'est pourquoi nous la validons.

Parallèlement, dans l'hypothèse 1, il s'avère que la consultation de clients internationaux est également le fait du groupe d'exportateurs vers les pays traditionnels même si l'effet est très légèrement inférieur ( $p < 1\%$ ). On note aussi une influence significative ( $p < 5\%$ ) et positive de la consultation de consultants internationaux pour ce dernier groupe et, dans une moindre mesure, un effet significatif, bien que moins net ( $p < 10\%$ ) de la consultation de fournisseurs internationaux sur le taux d'exportation.

Enfin, dans notre dernière hypothèse, nous supposons que la recherche/veille sur les marchés influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Nos résultats ne confirment pas cette relation, notre hypothèse 11 est donc rejetée. En outre, pour l'échantillon d'exportateurs vers les pays traditionnels, il s'avère que l'évaluation de la satisfaction des clients étrangers impacte faiblement ( $p < 10\%$ ) mais positivement le taux d'exportation.

Au total, la première régression explique 37,6 % de la variance totale de la variable dépendante, ou un  $R^2$  ajusté de 0,340 tenant compte du nombre de variables incluses et affiche un rapport des carrés moyens (F) de 10,4 – significatif à moins de 0,1 %. La régression vers les pays émergents affiche un résultat encore plus remarquable, avec un  $R^2$  de 0,727 – ou 0,652 pour le  $R^2$  ajusté – et un F du modèle à 9,7 – significatif à moins de 0,1 %.

## 4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette section est de valider nos hypothèses relatives à notre cadre conceptuel. Nous allons alors énoncer de nouveau ce qui nous a amenée à poser nos hypothèses et discuter des résultats présentés dans la section précédente.

De manière générale, l'exportation induit des difficultés plus importantes pour les PME que si elles vendent sur leur marché local. Ces difficultés proviendraient

notamment du fait de leurs ressources limitées et de leur méconnaissance des marchés étrangers. Elles encourent ainsi plus de risques et d'incertitude à vendre en dehors de leurs frontières. D'après le modèle d'Uppsala, ces risques et l'incertitude augmentent avec la distance psychique et géographique (Johanson et Vahlne, 1977). Dans cette optique, à cause de cette distance associée à des différences de culture, de pratiques différentes ou de politiques gouvernementales distinctes, les PME québécoises souhaitant exporter vers des pays émergents s'exposent à une incertitude et à des risques plus importants que ceux qu'elles auraient à affronter sur les marchés étrangers traditionnels tels que les États-Unis et l'Europe, qui présentent une certaine proximité psychique. En plus de cela, les pays émergents sont caractérisés par un degré de risque pays plus important que dans les pays traditionnels. Ces différences induites par l'exportation vers ces zones émergentes nous ont amenée à formuler notre première hypothèse selon laquelle les facteurs de succès à l'exportation vers les pays émergents sont différents de ceux présents sur les marchés habituels. D'après nos résultats, nous avons observé que tandis que 20 d'entre eux sont différents, confirmant ainsi notre hypothèse, cinq facteurs de succès sont pourtant communs (et avec le même signe) aux deux groupes d'exportateurs. Notre hypothèse a alors été partiellement validée. Ces nombreuses différences peuvent donc être interprétées comme un signe de l'effet modérateur de la destination à l'exportation sur le comportement à l'exportation et leur intensité.

D'une part, conformément à la littérature, l'attitude entrepreneuriale des entreprises exportant vers les pays émergents et le profil entrepreneurial de leur dirigeant se distinguent des entreprises exportant vers les marchés habituels. En effet, les facteurs relatifs à ces comportements entrepreneuriaux sont employés de façon plus soutenue par les exportateurs vers les pays émergents et leur effet dans l'intensité des activités d'exportation s'avère particulièrement significatif comparé aux PME qui exportent vers les marchés habituels. Cela laisse supposer que ces facteurs pourraient être développés

comme des mécanismes de réduction du risque et de l'incertitude plus élevés présentes dans des régions tels que les pays émergents.

Une autre distinction majeure entre ces deux groupes d'exportateurs réside dans l'impact des ressources humaines sur l'intensité des exportations, notamment au regard du pourcentage d'employés ayant une expertise internationale et des formations offertes par l'entreprise visant au développement des compétences internationales. Celles-ci seraient considérées comme des facteurs de succès pour les PME exportant vers les pays traditionnels mais pas pour les exportateurs vers les pays émergents. On pourrait expliquer cela par le fait que ces derniers auraient davantage recours à des ressources technologiques plutôt qu'à des ressources humaines pour intensifier leurs exportations. Tel qu'annoncé plus haut, ceci peut se comprendre par le fait que les entreprises tentent de se distinguer des autres présentes sur ces marchés caractérisés par une production de masse pour des produits à faible valeur ajoutée.

La dernière distinction notable se situe dans le fait que la diversité des sources d'informations est favorable, surtout pour les PME exportant vers les pays traditionnels plutôt que pour les exportateurs vers les pays émergents. En effet, seule la consultation des clients internationaux vient influencer favorablement l'intensité des exportations vers les pays émergents, tandis que s'ajoute la consultation des fournisseurs internationaux et de consultants internationaux pour les exportateurs vers les marchés habituels. Concernant la consultation de fournisseurs internationaux, cela peut tout simplement s'expliquer par le fait que les exportateurs vers les pays traditionnels sollicitent davantage ces derniers que ceux exportant vers les pays émergents, comme le démontre le tableau 11 (4.1). Concernant la consultation des consultants internationaux, on pourrait l'interpréter par le fait que les conseils et les aides offerts par ces acteurs sont d'autant plus adaptés pour les zones vers lesquelles les entreprises canadiennes ont l'habitude de s'internationaliser tel que les États-Unis et l'Europe, comparativement aux régions émergentes.

D'autre part, concernant les facteurs communs à nos deux groupes, deux explications nous apparaissent pertinentes. La première réside dans le choix des caractéristiques de l'échantillon du groupe d'exportateurs vers les pays émergents. En effet, en plus d'exporter vers les pays émergents, ces derniers exportent également une bonne partie de leurs produits vers les États-Unis et l'Europe. De ce fait, il n'est pas étonnant de retrouver certains facteurs de succès propres à l'exportation vers les pays traditionnels communs à nos deux groupes. La deuxième interprétation réside dans le fait que certains facteurs auraient un effet le plus souvent positif sur le taux d'exportation, quelle que soit la destination des exportations. Dans cette logique, on peut supposer que la grande majorité des facteurs de succès à l'exportation diffère selon l'intensité des risques et de l'incertitude de la zone vers laquelle les PME exportent et que quelques-uns sont communs car en rapport avec le processus d'exportation en lui-même. En effet, l'expérience à l'international, la connaissance des besoins des clients sur le marché étranger et la prospection de nouveaux clients seraient des facteurs importants à l'exportation, quelle que soit la destination. L'accès aux clients sur les marchés étrangers étant considéré comme une barrière importante à l'exportation dans différentes recherches (Leonidou, 2004), il n'est pas étonnant de la retrouver comme un facteur de succès commun pour ces deux groupes et particulièrement pour les exportateurs vers les pays émergents en raison de la distance psychique élevée. Pour terminer sur ces facteurs communs, nos résultats indiquent qu'un comportement proactif, notamment le fait d'entreprendre des actions auxquelles les concurrents répliquent, aurait un effet négatif sur l'intensité des exportations pour les deux sous-échantillons, et particulièrement pour les PME exportant vers les pays traditionnels. On pourrait l'expliquer par le fait que cette volonté d'être leader sur le marché occasionne des dépenses importantes qui ne permettent sans doute pas de rapporter des bénéfices à l'instant T où ces actions sont réalisées.

Concernant la seconde hypothèse, nous supposons que le profil entrepreneurial du dirigeant influence positivement le taux d'exportation vers les pays dont le degré de

risque et d'incertitude est élevé. Nos résultats révèlent que parmi nos quatre facteurs significatifs relatifs à son profil entrepreneurial, deux influencent positivement l'intensité à l'exportation tandis que les deux autres l'influencent négativement. Nous avons donc partiellement validé notre hypothèse. D'une part, en effet, tel que nous l'avions prédit, un niveau élevé de scolarité du dirigeant influence positivement et légèrement l'intensité des exportations. Aussi, d'après la littérature, exporter à la suite d'un stimulus interne proactif est profitable pour les décisions managériales à l'exportation en cours; fait étonnant, on constate au contraire que c'est à la suite de stimuli externes réactifs des dirigeants que les PME verront leur chiffre d'affaires à l'export augmenter. Finalement, on peut le comprendre dans la mesure où l'accès à la clientèle sur le marché étranger et à la connaissance de ses besoins sont parmi les plus grandes barrières à l'exportation (Leonidou, 2004). Alors, s'il existe déjà une demande pour le produit sur ce marché, cela évite certaines dépenses, notamment en matière de prospection de clients et/ou cela permet d'échapper au maximum à certains risques liés, par exemple, au non recouvrement des créances. D'autre part, le dirigeant ayant pour ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années aura moins de parts à l'exportation que ceux qui n'ont pas cette volonté. Cela va à l'encontre des nombreuses études réalisées sur ce sujet (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998). On pourrait attribuer cet effet négatif sur l'intensité des ventes à l'étranger, par le fait que lorsqu'une firme exporte peu, elle peut développer l'ambition d'exporter davantage ; lorsqu'elle exporte beaucoup, cet objectif est réalisé et donc l'ambition d'en faire encore plus est moins présente.

Dans notre troisième hypothèse, nous supposons que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Cette hypothèse est partiellement validée. Le montant des ressources financières allouées au développement de produit et l'adoption d'une position des plus compétitives sur le marché pour réduire la compétition augmente les parts à l'exportation vers ces zones, confirmant ainsi notre hypothèse. En outre, la prise de risques réalisée à travers le



fait d'entreprendre des actions auxquelles les concurrents répliquent affecte négativement l'accroissement des exportations à l'étranger. Ceci peut se comprendre dans la mesure où le budget consacré pour mettre en œuvre ces actions peut s'avérer élevé et peut prendre beaucoup de temps, ne rapportant pas les bénéfices escomptés au moment où ces actions sont réalisées. De même, le comportement proactif tel que l'adoption d'une posture agressive pour maximiser les opportunités et l'intensité à l'exportation est corrélé négativement avec l'intensité à l'exportation. Encore une fois, on peut l'expliquer par le fait que les efforts alloués pour cette recherche d'opportunités ne donnent pas les effets escomptés tant que l'opportunité n'est pas trouvée. Ces résultats diffèrent de ceux trouvés par les partisans de l'OE selon lesquels un haut niveau simultané d'innovation, de prise de risques et de proactivité influence positivement le taux d'exportation.

L'hypothèse 4 admet que la taille de l'entreprise influence significativement le taux d'exportation vers les pays émergents et cette supposition est réfutée car nous n'avons trouvé aucun lien entre ces deux variables. Les résultats trouvés auparavant sont mixtes (Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008; Zou et Stan, 1998) et, tel que préconisé par Contractor *et al.* (2005, cités dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008), ceci pourrait provenir des caractéristiques des firmes de l'échantillon (différents secteurs d'activités, cycle de maturité du produit différent, concentration industrielle, etc.), ou encore selon Hoan (1998, cité dans Sousa, Martínez-López et Coelho, 2008) cela proviendrait des différences d'échelles de mesure utilisées. En effet, la littérature sur l'internationalisation des PME montre que le nombre d'employés, en termes de ressources pour l'entreprise, peut favoriser l'initiative de s'engager à l'exportation en raison de la perception positive du dirigeant des activités d'exportation; mais d'autres conditions peuvent devenir nécessaires à l'exportation en cours, qui, dans notre cas, peuvent, par exemple, être associées à la connaissance des besoins des clients, au développement de produit pour l'étranger ou à l'accès à une information fiable sur la clientèle étrangère.

Notre hypothèse 5 selon laquelle l'âge de l'entreprise a un effet positif sur le taux d'exportation vers les pays émergents est validée. Ainsi, plus les entreprises sont jeunes, plus elles sont actives sur les marchés internationaux plus incertains et risqués. Ce résultat fait écho au concept de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises (Servantie, 2007) suivant lequel les jeunes entreprises s'internationalisent dès les premières années de leur cycle de vie. Nous pouvons l'expliquer par le fait que son jeune âge peut lui conférer une certaine flexibilité et une agilité pouvant l'aider à réussir sur des marchés plus complexes (Knight et Cavusgil, 2004) contrairement aux PME plus anciennes qui sont sans doute plus rigides et qui peuvent s'adapter moins rapidement aux conditions prévalant dans un environnement moins connu.

Dans l'hypothèse 6, nous admettons que l'expérience à l'international de l'entreprise influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Conformément à la littérature, cette hypothèse est validée. En effet, l'expérience à l'international permet à l'entreprise de réduire l'incertitude sur les marchés étrangers par l'accumulation de connaissances sur ces mêmes marchés (Johanson et Vahlne, 1977). Il apparaît d'ailleurs que le nombre de pays vers lesquels la PME exporte est encore plus significatif que le nombre d'années depuis les premières exportations sur le taux d'exportation. On peut supposer que ceci soit dû au fait que l'expérience sur différents marchés permet une meilleure anticipation des conditions de l'environnement étranger, lui donnant le moyen d'ajuster sa stratégie de marketing aux spécificités de chacun de ses marchés et d'être compétente sur ceux-ci (Cavusgil et Zou, 1994).

L'hypothèse 7 selon laquelle les ressources humaines et financières influencent positivement le taux d'exportation vers les pays émergents est rejetée. Contrairement aux PME exportant vers les pays traditionnels, le pourcentage d'employés avec une expertise internationale et la formation du personnel au développement des compétences n'a aucun lien sur l'intensité à l'exportation des PME qui exportent vers les pays émergents. Conformément à la littérature en entrepreneuriat international, l'une des



ressources clés pour pérenniser sur les marchés étrangers dont l'environnement est risqué et incertain se situe au niveau des ressources technologiques de la firme. Ceci rejoint notre hypothèse 3 selon laquelle l'orientation entrepreneuriale de la firme influence positivement l'intensité des exportations, notamment à travers l'innovation qui a un impact favorable d'après nos résultats. D'autre part, rappelons que notre échantillon de PME exportant vers les régions émergentes vend également près des deux tiers de leurs produits destinés à l'exportation vers les pays traditionnels. Et l'intensité des exportations des PME vers les pays traditionnels est affectée de façon significative et positive par les ressources humaines dont notamment le développement des compétences à l'international des employés et le pourcentage d'employés avec une expertise internationale. On peut alors supposer que les PME exportant vers les pays émergents sont déjà dotées de certaines compétences acquises au travers de l'expérience internationale et des formations d'entreprise, avant de s'étendre vers les zones émergentes.

De même, l'hypothèse 8 admettant que la capacité de production disponible pour la demande internationale affecte positivement le taux d'exportation vers les pays émergents n'est pas validée. Cette variable ne montre aucun lien avec l'intensité à l'export. On peut interpréter ce résultat à la lumière de la faible part d'exportation (un tiers des ventes à l'étranger) à destination des pays émergents qui ne demande pas forcément à l'entreprise de produire beaucoup plus en parallèle de ce qu'elle produit pour les États-Unis et l'Europe (deux tiers des ventes à l'étranger).

Dans l'hypothèse 9, nous admettons que la mise en place d'un marketing mix adapté influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents. Cette hypothèse n'est pas entièrement confirmée. Parmi les éléments du marketing mix, le produit a un effet particulièrement significatif sur l'intensité des exportations. Nos résultats mettent particulièrement en avant l'effet très significatif et positif de la prospection de nouveaux clients, confirmant ainsi notre hypothèse. Ceci paraît d'ailleurs

cohérent avec le fait qu'il existe une ambition de la part du dirigeant d'accroître ses exportations dans les prochaines années. Toutes les autres variables liées au produit ont, pour leur part, un effet négatif et moins significatif sur le taux d'exportation. Notamment, les PME affirmant que la qualité du service à la clientèle constitue un avantage concurrentiel seraient moins orientées vers les pays émergents. Ce résultat n'est pas étonnant dans la mesure où la distance géographique justifie que les PME québécoises exportent vers ces pays des produits qui n'exigent aucun service à la clientèle qu'elles pourraient avoir de la difficulté à assurer, alors que les coûts pourraient être onéreux. Quant à l'influence négative de la présence d'un responsable logistique ainsi que du développement de nouveaux produits, nous n'avons aucune explication permettant de commenter ces résultats, alors que les travaux consultés n'y ont fait aucune allusion.

En ce qui concerne la distribution du produit, les PME ayant des collaborations dans ce domaine exporteraient moins vers les pays émergents. Ce résultat est étonnant puisque de telles collaborations visent à réduire les risques liés à la distance géographique et psychique. On voit donc la prédominance de l'impact du marketing du produit sur les activités d'exportation vers les pays émergents.

Dans notre hypothèse 10, nous supposons que l'accès à l'information sur le marché étranger influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents; cette hypothèse est validée. En effet, conformément au modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977) tel qu'anticipé, l'accès à une information riche et pertinente sur les marchés étrangers permet de réduire l'incertitude et le risque présent dans leur environnement. Ceci rejoint les interprétations développées dans l'hypothèse 1.

Pour terminer, notre hypothèse 11 admet que la recherche/veille sur les marchés influence positivement le taux d'exportation vers les pays émergents, ce qui est réfuté par nos résultats. Notons que les efforts en termes de veille stratégique sont quasiment

les mêmes, qu'il s'agisse de PME exportant vers les pays traditionnels ou vers les pays émergents. Pour autant, la satisfaction de la clientèle sur le marché étranger prévaut dans l'intensité des exportations des PME exportant vers les pays traditionnels mais pas pour celles vers les pays émergents. On peut supposer ici un effet de substitution où la proximité de relations avec les clients pour évaluer leur satisfaction, répond au besoin d'information, rendant la variable spécifique de veille stratégique inopérante auprès des entreprises. L'intensification de l'activité de veille stratégique n'a également aucun effet sur le taux d'exportation vers les pays émergents. Mais il est probable que l'expérience sur les marchés étrangers est également déterminante et suffisante dans l'appréhension progressive de l'environnement incertain et risqué de ces zones, plutôt que d'intensifier ces activités de veille.

Pour conclure sur cette section, nous pouvons rappeler que l'hypothèse 1 relative aux différences de facteurs de succès à l'exportation entre les PME exportant vers les pays traditionnels et celles exportant vers les zones émergentes est partiellement validée. Parmi nos hypothèses qui portent précisément sur les facteurs de succès à l'exportation vers les pays risqués et incertains, les résultats diffèrent : les hypothèses 2, 3 et 9 ne sont pas entièrement validées et les hypothèses 4, 7, 8 et 11 ne sont pas validées. Seules les hypothèses 5, 6 et 7 sont validées.

## CONCLUSION, CONTRIBUTIONS ET LIMITES

Le faible taux d'exportation des PME vers certains pays en émergence présentant des opportunités intéressantes pour y faire des affaires est devenu l'une des préoccupations majeures de certains gouvernements et d'autres acteurs économiques. Cette réticence ou le manque d'intérêt de la part des PME de réaliser des opérations commerciales dans ces zones s'explique généralement par le degré de risque pays élevé et par le manque d'information sur ces marchés, créant de l'incertitude en raison d'une distance psychique et géographique supérieure à d'autres zones internationales. Les défis associés à ces régions émergentes sont de ce fait amplifiés. Pourtant, certaines PME réussissent à tirer parti de la croissance économique caractérisant ces marchés. Comment font-elles? Qu'est-ce qui les distingue des PME qui exportent vers des zones plus traditionnelles? Ces questions ont justifié notre recherche alors que les travaux publiés n'offrent pas d'explications adéquates, ceux-ci ne distinguant pas les facteurs de succès selon la destination des exportations. Dans le cadre d'une démarche confirmatoire, nous avons constitué notre cadre conceptuel en nous reposant sur une littérature combinant celle sur l'internationalisation des PME et celle en entrepreneuriat international; ceci afin de déterminer les facteurs de succès à l'exportation à destination de marchés risqués et incertains.

Tout d'abord, notre première hypothèse portant sur l'effet modérateur de la destination à l'exportation sur le comportement à l'exportation et leur intensité confirme qu'il existe une différence entre les facteurs de succès à l'exportation vers les zones habituelles et ceux vers les marchés émergents.

Les PME exportant vers les pays émergents utilisent les différents facteurs susceptibles d'affecter les activités à l'exportation de façon plus soutenue que celles qui exportent vers les marchés traditionnels. Ceci se matérialise notamment dans le fait pour les dirigeants de côtoyer davantage des gens d'autres cultures et d'avoir pour ambition

d'accroître leurs parts à l'exportation dans les prochaines années, mais aussi par le nombre plus important de pays vers lesquels ils exportent, par une plus grande tendance à la détention de brevets et par une analyse accrue de la concurrence à l'international. La grande majorité de nos facteurs de succès diffère selon que les PME exportent vers les pays traditionnels ou vers les pays émergents. Ceci se retrouve particulièrement dans l'attitude entrepreneuriale de l'entreprise qui, nous pensons, jouerait un rôle de mécanisme de réduction de l'incertitude et du risque prévalant sur ces marchés confirmant les recherches du domaine de l'entrepreneuriat international.

Nous expliquons les quelques facteurs de succès communs par le fait du processus d'exportation lui-même qui, indépendamment de la destination, nécessite notamment de l'expérience à l'international, de prospecter des clients à l'étranger et de consulter les clients afin de recueillir davantage d'informations concernant leurs besoins.

Notre seconde partie du modèle s'interroge particulièrement sur les facteurs de succès à l'exportation spécifiquement vers les zones en émergence. Conformément à la littérature en entrepreneuriat international, les jeunes PME axées sur le développement de nouveaux produits pour le client à la suite des investissements en recherche et développement, et adoptant une position très compétitive visant à réduire la compétition ont plus de chances d'étendre leurs activités d'exportations vers les marchés risqués et incertains. Nos résultats confirment que l'innovation est un élément distinctif des exportateurs vers les zones risquées, celles-ci étant aussi caractérisées par une main-d'œuvre bon marché et une production orientée vers des produits de masse faiblement technologiques. Ces PME semblent être à la recherche continue de nouveaux clients et de la compréhension de leurs besoins en les consultant intensément, ce qui peut se justifier par l'ambition accrue du dirigeant de vouloir accroître ses parts d'exportation dans les prochaines années. Aussi, tel que conclu dans notre première hypothèse, l'expérience à l'international compte parmi les facteurs conditionnant la réussite à l'exportation vers ces zones conformément au modèle d'Uppsala.

Pour finir, nos résultats indiquent que peu de facteurs issus du profil entrepreneurial du dirigeant sont significatifs sur la réussite à l'exportation, contrairement à ce qui est prédit par la littérature en entrepreneuriat international. Seul un niveau de scolarité élevé favorise faiblement la réussite à l'exportation. On observe même que les dirigeants ayant l'ambition d'accroître les exportations dans les prochaines années seraient moins actifs sur les marchés émergents.

Nos résultats portent ainsi à croire que les caractéristiques de la firme sont particulièrement déterminantes dans la réussite à l'exportation vers les marchés risqués et incertains, reléguant au second plan l'influence des caractéristiques du propriétaire dirigeant et de son équipe dirigeante. Ceci pourrait s'expliquer par une taille plus élevée de ces PME, une plus forte maturité et, conséquemment, une plus grande professionnalisation de leurs activités. On retrouverait ainsi des PME moins dépendantes de leur direction. De plus, les facteurs de succès trouvés dans cette recherche ne permettent pas de départager la théorie traditionnelle d'Uppsala et celle de l'internationalisation rapide et précoce des entreprises.

Ceci nous amène à présenter un nouveau cadre conceptuel revisité par nos résultats de recherche à la figure 11.

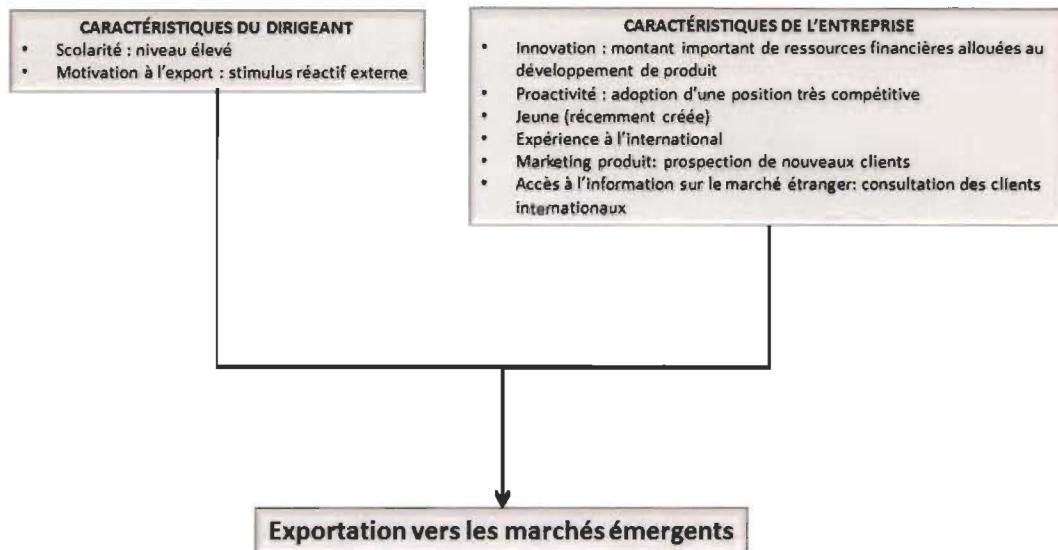


Figure 11 – Cadre conceptuel révisé par nos résultats

L'une des contributions managériales de notre recherche est de démontrer que les PME souhaitant étendre leurs activités d'exportation vers des marchés risqués et incertains doivent déployer des facteurs différents de ceux nécessaires vers des marchés moins risqués tels que les pays habituels. Il s'agit notamment des ressources allouées au développement de produit, de l'adoption d'une position très compétitive afin de réduire la compétition, de l'expérience sur les marchés étrangers notamment celle consistant à multiplier ses marchés d'exportation, de la prospection active de nouveaux clients et de l'information quant à leurs besoins. L'identification de ces facteurs pourrait entre autres aider les organismes d'accompagnement et les gouvernements à adapter leur soutien aux PME désireuses d'accéder à des marchés méconnus tels que certains pays émergents. Ceci pourrait réduire leurs réticences à réaliser des activités commerciales dans ces zones ou en inciter certaines à en faire.

Bien que nos résultats contribuent à une meilleure connaissance des facteurs de succès à l'exportation vers des zones moins traditionnelles, notre étude comporte cependant quelques limites. La causalité n'est pas prouvée par nos résultats car on ne



peut que décrire l'association (positive ou négative) entre l'une des variables indépendantes et la variable dépendante. Dans notre cas, nous avons ajusté la causalité pour décrire l'association. Les résultats statistiques ne font que fournir les associations significatives (qui ne sont pas dues au hasard) mais aucunement l'explication causale. C'est en partie parce que nous ne faisons que comparer les différentes valeurs de nos variables à travers ces cas pour en déduire une relation générale alors qu'il serait plus approprié d'avoir des données longitudinales pour chaque entreprise et de les suivre pendant une période de temps pour réellement vérifier la causalité. Ne disposant pas de ces données, nous nous sommes alors contentée de déduire des associations en comparant plusieurs PME à des degrés différents de leur développement international pour en déduire des comportements, ce qui constitue une limite notable à notre recherche.

Concernant la méthodologie, celle-ci ne permet pas de dire s'il y a une différence dans l'impact de chacune des variables sur le taux d'exportation, le pouvoir explicatif étant dépendant du nombre d'observations de chaque échantillon. Dans un objectif d'approfondissement des connaissances de notre échantillon, nous avons utilisé une autre méthodologie, à savoir, une régression logit (plutôt que linéaire), où les exportateurs sont classés selon leur taux d'exportation, celui-ci pouvant être un révélateur plus pertinent d'un état de succès. Ainsi, la variable dépendante prend la valeur de 0 pour toutes les entreprises qui exportent moins de 30% de leur chiffre d'affaires et 1 pour les autres. La régression logit détermine ce qui différencie ces deux groupes : lorsque le coefficient  $\text{Exp}(B)$  est inférieur à 1, la variable concernée est plus forte sur le premier groupe (elle favorise l'appartenance à ce premier groupe), lorsqu'elle est supérieure à 1 c'est l'inverse, elle est plus forte sur le deuxième groupe (elle favorise l'appartenance à ce deuxième groupe). Les résultats de ce test se sont révélés beaucoup moins efficaces pour détecter des relations significatives entre les variables indépendantes et la variable dépendante. Dans ces conditions, il a paru plus



approprié pour ce mémoire de présenter les résultats de la régression linéaire plutôt que celle logit.

Une autre limite tient à la petite taille de notre échantillon de PME exportant vers les zones émergentes. Mais ceci est toutefois conforme au comportement des PME québécoises où peu d'entre elles exportent vers ces régions. De plus, ces PME exportaient près des deux tiers de leurs produits vers d'autres régions tels que les pays traditionnels. L'expérience à l'international pourrait alors atténuer l'effet d'autres variables sur l'intensité à l'exportation vers les pays émergents, ce qui conforte toutefois la théorie de l'internationalisation par étape. Aussi, le découpage international des différentes zones est très imprécis et pourrait expliquer une partie de nos résultats. La zone asiatique ne se compose pas uniquement de pays émergents pas plus que la zone « reste du monde », dans laquelle on pourrait retrouver des pays développés tels que l'Australie ou la Nouvelle-Zélande, par exemple. Pour la zone Asie, le Japon, la Turquie (Euro-asiatique) et l'Indonésie sont des pays considérés développés par le FMI. Il aurait été intéressant de recueillir des informations précisément sur les exportations des PME canadiennes à destination de pays considérés comme émergents par la plupart des acteurs économiques (FMI, Banque Mondiale, COFACE, UBIFRANCE, gouvernements, etc.).

Aussi, la définition même attribuée à l'exportation dans le cadre de cette recherche pourrait être discutable. En effet, avec la mondialisation, l'internationalisation ne se réduit pas seulement à l'exportation, et l'exportation des PME ne se réduit plus à celle décrite dans la littérature classique, c'est-à-dire le transfert de marchandise au-delà des frontières, en raison de leur intégration de plus en plus fréquente à des chaînes de valeur mondiale. Le flux de circulation ne cesse de faire des va-et-vient entre les frontières, comme c'est le cas, par exemple, des prix pratiqués entre des entreprises associées établies dans différents pays pour leurs transactions intragroupes, tel que le transfert de marchandises et de services. La littérature aborde rarement l'exportation sous cet angle,

ce qui rend difficile l'identification des facteurs de succès propres à ce nouveau contexte pour les PME. Il pourrait alors être intéressant de recueillir des données empiriques autour de cette thématique.

Finalement, il nous paraît important de mieux identifier les risques présents dans les différents marchés d'exportation en fonction de leurs contextes environnementaux. Cela pourrait être porteur d'intérêt pour reconnaître différents facteurs idiosyncratiques et indispensables au succès à l'exportation dans des contextes spécifiques.

## BIBLIOGRAPHIE

- Ahmed, Z.U., Julian, C.C., Baalbaki, I. et Hadidian, T.V. (2004). Export barriers and firm internationalisation: A study of Lebanese entrepreneurs. *Journal of Management & World Business Research*, 1(1), 11-22.
- Allali, B. (2003). *Vision des dirigeants et internationalisation des PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire*. École des Hautes études commerciales.
- Amabile, S., Laghzaoui, S. et Boudrandi, S. (2011). Pratiques de veille stratégique par les PME exportatrices. *Management & Avenir*, 44(4), 15-33.
- Amewokunu, Y. et Su, Z. (2009). Repenser l'évaluation du risque pays dans le contexte de la mondialisation. *Management international*, 13(2), 35-52.
- Arteaga-Ortiz, J. et Fernández-Ortiz, R. (2008). Des obstacles à l'exportation chez les petites et moyennes entreprises : une proposition intégrative. *Revue internationale PME*, 21(2), 9-42.
- Banque Mondiale (2014). *Indicateurs du développement dans le monde*. Consulté le 7 février 2014, tiré de <http://databank.banquemondiale.org/data/views/reports/tableview.aspx>.
- Barney, J., Wright, M. et Ketchen, D.J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Beamish, P.W. et Munro, H. (1986). The export performance of small and medium-sized canadian manufacturers. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des Sciences de l'administration*, 3(1), 29-40.
- Bilkey, W.J. et Tesar, G. (1977). The export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 93-98.
- Boissin, J.P., Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B. et Geindre, S. (2009). Profils de chercheurs primo-entrepreneurs et stratégies de croissance de la jeune entreprise innovante. *Revue internationale PME*, 22(2), 41-65.
- Brulhart, F., Guieu, G., Maltese, L. et Prévot, F. (2010). Théorie des ressources. Débats théoriques et applicabilités. *Revue française de gestion*, 36(204), 83-86.
- Burpitt, W.J. et Rondinelli, D.A. (2000). Small firms' motivations for exporting: To earn and learn? *Journal of Small Business Management*, 38(4), 1-14.
- Cadieux, L. (2009). Les propriétaires dirigeants de PME face à la croissance par le biais de l'internationalisation : une question d'attitude? *Bulletin d'information LaRePE Laboratoire de recherche sur la performance des entreprises*, 9(2).
- Cavusgil, S.T. et Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 58(1), 1-21.
- Child, J., Rodrigues, S.B. et Frynas, J.G. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2), 199-224.
- Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur – COFACE (2013). COFACE. Consulté le 26 avril 2014, tiré de <http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Canada> et <http://www.coface.com/fr/Etudes-economi>

- ques-et-risque-pays/Chine et <http://www.coface.com/fr/Etudes-economiques-et-risque-pays/Inde>.
- Covin, J.G. et Slevin, D.P. (1990). New venture strategic posture, structure, and performance: An industry life cycle analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Craig, J.C. et Ahmed, Z.U. (2005). The impact of barriers to export on export marketing performance. *Journal of Global Marketing*, 19(1), 71-94.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Dhanaraj, C. et Beamish, P.W. (2003). A resource-based approach to the study of export performance. *Journal of Small Business Management*, 41(3), 242-261.
- Douanes françaises (2014). *Aperçu du commerce extérieur de la France*. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2014, tiré de <http://lekiosque.finances.gouv.fr/fichiers/Etudes/tableaux/apercu.pdf>.
- Dow, D. et Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 578-602.
- El Fadil, J. et St-Pierre, J. (2011). Les risques de sous-traitance manufacturière en Chine : le témoignage de quatre dirigeants d'entreprises québécoises. *Gestion* 2000, 28(1), 93-107.
- Filion, L.J. (2007). *Management des PME : de la création à la croissance*. Éditions du Renouveau pédagogique, Saint-Laurent, 566 p.
- Freeman, S. et Cavusgil, S.T. (2007). Toward a typology of commitment states among managers of born-global firms: A study of accelerated internationalization. *Journal of International Marketing*, 15(4), 1-40.
- Gautrieaud, S. (2002). Le risque pays : approche conceptuelle et approche pratique. *Centre d'économie du développement*, Université Montesquieu-Bordeaux IV, juin.
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C. et Jolibert, A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*. Pearson Education France.
- Gouvernement du Canada (2014a). *Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada*. Consulté le 26 avril 2014, tiré de <http://international.gc.ca/global-markets-marches-mondiaux/markets-marches/index.aspx?lang=fra>.
- Gouvernement du Canada (2014b). *Guide Pas-à-Pas*. Consulté le 6 mai 2014, tiré de [http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/maint/clf3\\_outage.html?did=100278&fn=guide-pas-a-pas.pdf](http://www.deleguescommerciaux.gc.ca/maint/clf3_outage.html?did=100278&fn=guide-pas-a-pas.pdf).
- Hessels, J. et Terjesen, S. (2010). Resource dependency and institutional theory perspectives on direct and indirect export choices. *Small Business Economics*, 34(2), 203-220.
- HSBC (2012). The world in 2050. From the top 30 to the top 100. *Global Economics*, 11 janvier.
- Hutchins, G. et Gould, D. (2004). New quality management paradigm. Communication présentée à *The Quality Management Forum*.

- Jacquot, L. (2012). *Les pays émergents et le luxe : gros consommateurs, futurs producteurs?* France Monde Express. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2014, tiré de <http://www.francemondexpress.fr/economie-business/article/n/17961/les-pays-emergents-et-le-luxe-gros-consommateurs-futurs-producteurs/>.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm. A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *Journal of International Marketing Review*, 7(4).
- Johanson, J. et Vahlne, J.-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J. et Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm. Four swedish cases 1. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.
- Johnston, W.J. et Czinkota, M.R. (1981). *Managerial Motivations as Determinants of Industrial Export Behavior*. College of Administrative Science, Ohio State University.
- Joyal, A., Julien, P.-A. et Deshaies, L. (1993). L'exportation des PME québécoises et l'accord de libre-échange avec les États-Unis. *Revue internationale PME*, 6(1), 67-85.
- Katsikeas, C.S. (1996). Ongoing export motivation: Differences between regular and sporadic exporters. *International Marketing Review*, 13(2), 4-19.
- Katsikeas, C.S., Deng, S.L. et Wortzel, L.H. (1997). Perceived export success factors of small and medium-sized Canadian firms. *Journal of International Marketing*, 53-72.
- Knight, G.A. et Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Koenig, G. (1999). *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI<sup>e</sup> siècle*, Economica, Paris, 255 p.
- Kor, Y.Y. et Mahoney, J.T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Leonidou, L.C. (1995). Export barriers: non-exporters' perceptions. *International Marketing Review*, 12(1), 4-25.
- Leonidou, L.C. (2000). Barriers to export management: An organizational and internationalization analysis. *Journal of International Management*, 6(2), 121-148.
- Leonidou, L.C. (2004). An analysis of the barriers hindering small business export development. *Journal of Small Business Management*, 42(3), 279-302.
- Leonidou, L.C. (2011). Factors stimulating export business: An empirical investigation. *Journal of Applied Business Research*, 14(2), 43-68.
- Leonidou, L.C. et Katsikeas, C.S. (1996). The export development process: An integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, 27(3), 517-551.



- Leonidou, L.C., Katsikeas, C.S., Paliawadana, D. et Spyropoulou, S. (2007). An analytical review of the factors stimulating smaller firms to export: Implications for policy-makers. *International Marketing Review*, 24(6), 735-770.
- Liesch, P.W., Welch, L.S. et Buckley, P.J. (2011). Risk and uncertainty in internationalisation and international entrepreneurship studies. *Management International Review*, 51(6), 851-873.
- Lumpkin, G.T. et Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Luong, M.H., Leo, P.-Y. et Philippe, J. (2010). Les antécédents de la performance à l'exportation des PME : un modèle hiérarchisant les déterminants, application au Vietnam. *10<sup>e</sup> CIFEPME*, Bordeaux, France.
- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises? *Gestion*, 29(4), 15-22.
- McDougall, P. et Oviatt, B. (2000). International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, 43(5), 902-906.
- McDougall, P., Oviatt, B. et Shrader, R. (2003). A comparison of international and domestic new ventures. *Journal of International Entrepreneurship*, 1(1), 59-82.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D. et Friesen, P.H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: Two models of strategic momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, K.D. (1992). A framework for integrated risk management in international business. *Journal of International Business Studies*, 23(2), 311-331.
- Ndjanyou, L. (2001). Risque, l'incertitude, et financement bancaire de la PME camerounaise : l'exigence d'une analyse spécifique du risque. *Communication dans le cadre du Center for Economic Research on Africa CERAf*, School of Business, Montclair State University, New Jersey, 27 p.
- O'Cass, A. et Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3-4), 366-384.
- Organisation de coopération et de développement économiques – OCDE (2012). *Toujours plus d'inégalité : pourquoi les écarts de revenus se creusent? Gros plan sur les inégalités dans les économies émergentes*, OCDE.
- Oviatt, B. et McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Perrault, J.-L. et St-Pierre, J. (2008). Une analyse de l'articulation internationalisation-innovation dans les PME : de la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette. *Communication présentée au LX<sup>e</sup> CIFEPME*, Louvain-la-Neuve, Belgique, 28-31.
- Poisson, R., Su, Z. et Gasse, Y. (2005). PME sur les marchés émergents : le modèle de Porter mis à l'épreuve. *Dans Actes du congrès 2005 de l'Association des sciences administratives du Canada – ASAC*, Toronto.

- Prasad, V.K., Ramamurthy, K. et Naidu, G. (2001). The influence of Internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing*, 9(4), 82-110.
- Rodriguez, V., Barcos, L. et Álvarez, M.J. (2010). Managing risk and knowledge in the internationalisation process. *Intangible Capital*, 6(2), 202-235.
- Sakarya, S., Eckman, M. et Hyllegard, K.H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Servantie, V. (2007). Les entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP) : vers un nouveau cadre conceptuel. *Communication présentée au 5<sup>e</sup> Congrès international de l'Académie de l'entrepreneuriat*.
- Sionneau, B. (1996). *Risque politique, risque pays et risque-projet*. Cahier n° 7, Électricité de France – Mission prospective.
- Sousa, C.M., Martínez-López, F.J. et Coelho, F. (2008). The determinants of export performance: A review of the research in the literature between 1998 and 2005. *International Journal of Management Reviews*, 10(4), 343-374.
- Statistique Canada (2011a). *Prévisions des services économiques TD de décembre 2011*. Census Bureau et Haver Analytics.
- Statistique Canada (2011b). *Enquête sur le financement et la croissance des petites et moyennes entreprises*. Statistique Canada.
- St-Pierre, J. (1999). *La gestion financière des PME : théories et pratiques*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 342 p.
- St-Pierre, J. (2003). Relations entre l'exportation, le développement organisationnel et la situation financière des PME canadiennes. *Revue internationale PME*, 16(2), 61-82.
- St-Pierre, J. et Beaudoin, R. (2003). *Les décisions d'investissement dans les PME : comment évaluer la rentabilité financière*. Québec, Presses de l'Université du Québec, 262 p.
- St-Pierre, J. et Cadieux, L. (2012). La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10(1), 33-52.
- St-Pierre, J., Defays, L. et Lacoursière, R. (2015). Gestion des risques et exportation des PME québécoises vers les pays asiatiques. *V<sup>e</sup> Conférence annuelle d'Atlas, Association francophone de management international (AFMI)*, Hanoi, Vietnam.
- St-Pierre, J., Julien, P.-A. et Morin, M. (2010). L'effet de l'âge et de la taille sur la performance financière et économique des PME. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(2), 287-306.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M.-C. et Boutary, M. (2006). Le rôle des TIC sur le degré d'exportation des PME : une étude exploratoire. *Actes du 8<sup>e</sup> CIFEPME*, Fribourg, Suisse, 24-27.
- St-Pierre, J., Raymond, L., Laurin, F. et Uwizemungu, S. (2011). *Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises*. Rapport de recherche présenté au CIRANO.

- St-Pierre, J. et Trépanier, M. (2006). Mondialisation de l'économie et émergence des pays asiatiques : réactions de PME québécoises. *Communication au Congrès CIFEPME*, Fribourg, Suisse.
- Think Tank , La Fabrique de l'Exportation (2014). *Quelles différences entre exportation directe et indirecte?* Think Tank , La Fabrique de l'exportation. Consulté le 5 février 2014, tiré de [http://www.france-international.fr/files/images/fichiers/exportation\\_directe\\_vs\\_indirecte.pdf](http://www.france-international.fr/files/images/fichiers/exportation_directe_vs_indirecte.pdf).
- UbiFrance (2013). *Agroalimentaire, Où exporter en 2014?* UbiFrance, 124 p.
- Van Waterschoot, W. et Van den Bulte, C. (1992). The 4P classification of the marketing mix revisited. *The Journal of Marketing*, 56(4), 83-93.
- Verna, G. (2014). Exporter, c'est agir dans un environnement hostile : huit pièges à ne jamais négliger. *Commerce Monde. Le cyberjournal d'affaires internationales*, 39.
- Verstraete, T. et Filion, L.J. (2001). L'entrepreneuriat : une perspective internationale. Éditorial de la revue *Management International*, 6(1).
- Zou, S. et Stan, S. (1998). The determinants of export performance: A review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, 15(5), 333-356.



## ANNEXE A

ÉVOLUTION DU PIB PAR HABITANT (US \$ COURANT) : CHINE, INDE (2000-  
2012)

ANNEXE A – ÉVOLUTION DU PIB PAR HABITANT (US \$ COURANT) : CHINE,  
INDE (2000-2012)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
INDE	457,2	466,2	486,6	565,3	649,7	740,1	830,1
CHINE	949,1	1 041,6	1 135,4	1273,6	1 490,3	1 731,1	2069,3
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
INDE	1 068,6	1 042,0	1 147,2	1 417,0	1 539,6	1 503,0	1 068,6
CHINE	2651,2	3 413,5	3 748,5	4 433,3	5 447,3	6 092,7	2 651,2

Source : Banque Mondiale, 2014.